

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 65.011

До захисту допущено:  
Завідувачка кафедри  
\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА  
«04» \_\_\_\_\_ грудня 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ  
на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 Менеджмент  
на тему: «Стратегічне управління процесом забезпечення  
ефективності діяльності підприємства»**

**Виконала:**

студентка 2-го курсу, групи УВ-91мп  
Шиліпук Ольга Ярославівна

**Науковий керівник:**

професорка кафедри менеджменту,  
к.е.н., доц. АРТЕМЕНКО Ліна Петрівна

**Рецензент:**

завідувач кафедри промислового маркетингу,  
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації немає  
запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*  
Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ**

**«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студентці**

**ШИЛПУК ОЛЬЗІ ЯРОСЛАВІВНІ**

- 1. Тема дисертації** «Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства»,  
науковий керівник дисертації Артеменко Ліна Петрівна, к.е.н., доц.,  
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** стратегічне управління ТОВ «XXX»
- 4. Предмет дослідження:** наукові та навчально-методичні матеріали,  
законодавчі й нормативні акти України, внутрішня звітність, фінансова звітність  
(форма №1 «Звіт про фінансовий стан»; форма №2 «Звіт про фінансові результати»),  
статистична звітність.

### **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

#### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розкрити сутність поняття «стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства», виявити його принципи, етапи та основні характеристики;
- визначити методи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством та описати особливості їх застосування, включаючи сучасні методи;
- описати основні особливості стратегічного управління аграрним підприємством та основні складові такого управління;

#### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- опис досліджуваного підприємства, оцінка галузі в якій воно функціонує та здійснення експрес-аналізу конкурентів компанії;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства, включаючи його основні показники фінансової діяльності, реалізації продукції, кадрового складу, тощо;
- оцінка стратегічного рівня ТОВ «XXX» за відповідними показниками, керівних посад, на яких воно здійснюється, оцінка стратегічного положення та процесу стратегічного управління підприємства.

#### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- Опис проекту з удосконалення стратегічного управління ТОВ «XXX»;
- Економічне обґрунтування проекту з удосконалення стратегічного управління досліджуваного підприємства;
- Пропозиції з реалізації запропонованого проекту та оцінка його ефективності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

### **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:**

1. Етапи формального стратегічного планування.
2. Структура виготовленої с/г продукції України, 2019 р.
3. Динаміка виробництва цукру в Україні 2017-2023 рр., тис.тонн.
4. Складові стратегії управління персоналом.
5. Етап процесу контролю за реалізації стратегії на ТОВ «XXX».
6. Діаграма Ганта щодо діджиталізації підприємства, 2021-2022 рр.

### **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

Теза: Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Всеукраїнська науково-практична конференція: бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін. – 2020.

Стаття: Артеменко Л. П. Ефективність стратегічного управління підприємством / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2020.

### **8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.**

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства, визначення етапів, методів та принципів здійснення такого управління, опис основних особливостей стратегічного управління агропромисловими підприємствами.	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, включаючи загальну характеристику, фінансово-економічну та соціальну підсистему.	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз галузі, в якій функціонує ТОВ «XXX» та експрес-аналіз діючих на досліджуваному ринку конкурентів.	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз стратегічної управлінської діяльності досліджуваного підприємства та показників, що характеризують ефективність такого управління.	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Визначення проблемних аспектів в управлінській діяльності ТОВ «XXX» та виявлення невикористаних можливостей.	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Розроблення та обґрунтування проекту з удосконалення управлінської діяльності підприємства.	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Надання економічного обґрунтування запропонованому проекту.	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Створення рекомендацій та пропозицій щодо реалізації проекту.	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студент

Ольга ШИЛПУК

Науковий керівник

Ліна АРТЕМЕНКО

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «XXX») містить 137 сторінок, 39 таблиць, 21 рисунок, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 67 найменувань.

В сучасних ринкових умовах господарювання стратегічне управління процесом забезпечення ефективності діяльності агропромислового підприємства перебуває на етапі розвитку та становлення. У переважній більшості українських компаній рівень стратегічного управління є досить низьким та обмежується розмитими цілями та приблизною орієнтацією. Це робить тему дослідження дуже актуальною, оскільки вона має не тільки теоретичне, а й практичне значення для агропромислового комплексу на сьогоднішній день.

Теоретичні аспекти стратегічного розвитку компаній агропромислового комплексу аналізували наступні вітчизняні науковці: Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Визначення важливості застосування українськими агропромисловими підприємствами стратегічного управління в сучасних змінних умовах задля досягнення місії підприємства.

Основна увага у магістерській дисертації були приділена вирішенню наступних завдань:

- дослідити теоретичну складову стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства.

- проаналізувати досліджуване підприємство, включаючи його основну характеристику та фінансові показники, дослідити галузь в якій функціонує підприємство та конкурентів.

- виявити проблемні аспекти в поточному стратегічному управлінні підприємства та невикористані можливості.

-обґрунтувати напрями удосконалення системи стратегічного управління аграрним досліджуванним підприємством, прорахувати економічну ефективність від запропонованих впроваджень та надати рекомендації щодо їх реалізації.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління та ефективність його здійснення.

**Предметом магістерської дисертації** є сукупність теоретичних і практичних аспектів в сфері стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності аграрного підприємства.

**Методи дослідження.** Як теоретичною, так і практичною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, використовувались монографічні, економічно-статистичні та абстрактні методи.

**Наукова новизна.** Системне обґрунтування теоретичних та практичних засад задля впровадження нововведень та подолання проблем у процесі стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

**Практичне значення.** Можливість подальшого застосування результату дослідження в діяльності ТОВ «XXX», що сприятиме покращенню існуючого рівня стратегічного управління підприємством та виконанню його місії.

**Ключові слова:** стратегічне управління, управління, методи стратегічного управління, інструменти стратегічного управління, ефективність, конкурентоспроможність, АПК, агропромисловість.

**Публікації.** Теза: Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Всеукраїнська конференція: контроль та аналіз в умовах інституціональних змін. – 2020.

Стаття: Артеменко Л. П. Ефективність стратегічного управління підприємством / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2020.

## ABSTRACT

Master's thesis on Strategic management of the process of ensuring the efficiency of the enterprise (on the example of LLC "XXX")» includes 137 pages, 39 tables, 21 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 67 items.

In today's market conditions, strategic management of the process of ensuring the efficiency of agro-industrial enterprise is at the stage of development and formation. In the vast majority of Ukrainian companies, the level of strategic management is quite low and is limited by vague goals and approximate orientation. This makes the research topic very relevant, as it has not only theoretical but also practical significance for the agro-industrial complex today.

Theoretical aspects of strategic development of agro-industrial companies were analyzed by the following domestic scientists: Sabluk PT, Zavadsky JS, Gudzinsky OD, Andriychuk VG and other.

**The purpose and objectives of the study.** The purpose of the master's work is a theoretical justification and development of practical proposals to increase the effectiveness of strategic management in the process of ensuring the efficiency of agro-industrial enterprise.

In the process of achieving the goal it is necessary to perform the following tasks:

- explore the theoretical component of strategic management in the process of ensuring the efficiency of the enterprise.
- analyze the researched enterprise, including its main characteristics and financial indicators, to investigate the industry in which the enterprise operates and competitors.
- identify problematic aspects in the current strategic management of the enterprise and untapped opportunities.
- substantiate the directions of improvement of the system of strategic management of the agricultural researched enterprise, calculate the economic efficiency of the proposed implementations and provide recommendations for their implementation.

**The object of the study** is the process of strategic management in ensuring effective activities in LLC "XXX".

**The subject of the master's dissertation** is a set of theoretical and practical aspects in the field of strategic management of the process of ensuring the efficiency of the agricultural enterprise.

**Research methods.** Both theoretical and practical basis of the study were the scientific works of domestic and foreign scientists, used monographic, economic, statistical and abstract methods.

**Scientific novelty.** Systematic substantiation of theoretical and practical principles for the introduction of innovations and overcoming problems in the process of strategic management of the process of ensuring the efficiency of the researched enterprise.

**Practical meaning.** Possibility of further application of the research result in the activity of XXX LLC, which will help to improve the existing level of strategic management of the enterprise and fulfill its mission.

**Key words:** strategic management, management, methods of strategic management, tools of strategic management, efficiency, competitiveness, agro - industrial complex, agro - industry.

**Publications.** Thesis: Artemenko L. P., Shylipuk O. Ya. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy [Features of strategic management the agrarian enterprises]. Allukrainian conference: control and analysis in the conditions of institutional changes, 2020.

Article: Artemenko L. P., Shylipuk O. Ya. Efektyvnist stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Efficiency of strategic management the enterprise]. Collection of scientific works the "Modern going near a management an enterprise", 2020.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	13
1.1. Сутність і принципи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством .....	13
1.2. Методи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством та особливості їх застосування. ....	22
1.3. Особливості стратегічного управління забезпечення ефективності діяльності аграрними підприємством .....	34
Висновки до розділу 1 .....	41
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «XXX» .....	42
2.1. Діагностика агропромислової галузі та експрес-аналіз конкурентів підприємства. ....	42
2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «XXX» .....	54
2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «XXX» .....	64
Висновки до розділу 2 .....	81
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX» .....	82
3.1. Розробка основних стратегічних напрямків забезпечення ефективності діяльності підприємства. ....	82
3.2. Вибір стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності ТОВ «XXX». ....	86
3.3. Прогнозування ефективності реалізації запропонованих впроваджень. ....	96
Висновки до розділу 3 .....	105
ВИСНОВКИ .....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	109
ДОДАТКИ .....	116

## ВСТУП

Сьогодні Україна перебуває у вирі економічних та політичних подій, які збільшують діапазон невизначеності в умовах вже й так мінливого середовища діяльності українських підприємств. З цих причин вітчизняним підприємствам потрібно сформулювати стратегію, яка б структурувала діяльність підприємства для досягнення поставленої мети.

Споживачі продукції все більше уваги приділяють якості продукції та послуг. В таких умовах підприємствам потрібно аналізувати не тільки внутрішні проблеми, а й своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Постійний розвиток та постійне пристосування до змін навколишнього середовища можливі лише при стратегічному ставленні до діяльності промислового підприємства.

Агропромисловий комплекс створює близько 20% валової доданої вартості держави та є одним з основним бюджетоформуючим сектором державної економіки.

Найважливіше питання для вітчизняного підприємства – питання виживання та безупинного розвитку. Вирішення цих питань полягає у створенні конкурентних переваг, які зможуть бути досягнені на базі ефективної стратегії управління підприємством.

Саме тому, агропромисловим підприємствам дуже важливо розвиватися в правильному векторі сучасного світу та поточних подій, слідкувати за тенденціями та їх передбачати. Для цього власне і необхідна ефективна система стратегічного менеджменту.

Теоретичні аспекти стратегічного управління можна знайти в працях наступних вчених: І.Ансофф, М.Мексон, М.Портер, Тищенко О.М. Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А.І. Наумова, О.П. Пешкової, В.С. Пономаренка Саблук П.Т., Завадський Й.С., Гудзинський О.Д., Андрійчук В.Г. та інших.

**Мета магістерської роботи.** Визначити важливість застосування українськими агропромисловими підприємствами стратегічного управління в сучасних змінних

умовах задля забезпечення ефективності діяльності підприємства та реалізувати зміни у стратегічному управлінні на досліджуваному підприємстві.

Основна увага у магістерській дисертації була приділена вирішенню наступних завдань:

- розглянути сутність та дослідити принципи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства;

- описати методи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством та особливості їх застосування;

- розкрити особливості стратегічного управління забезпечення ефективності діяльності аграрним підприємством;

- проаналізувати агропромислову галузь в цілому та конкурентів, які в цій галузі функціонують;

- провести аналіз внутрішнього середовища ТОВ «XXX»;

- оцінити ефективність стратегічного управління на досліджуваному підприємстві;

- виокремити передумови, що перешкоджають ефективному функціонуванню стратегічному управлінню на підприємстві або ж невикористання наявних можливостей;

- розробити основні стратегічні напрямки щодо забезпечення ефективності діяльності підприємства;

- економічно спрогнозувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління в ТОВ "XXX" та ефективність його здійснення.

**Предметом магістерської дисертації** є сукупність теоретичних, практичних та науково-методологічних аспектів стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності аграрного підприємства ТОВ «XXX».

**Методи дослідження.** При написанні магістерської дисертації використовувались наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, використовувались монографічні, економічно-статистичні та абстрактні методи. Також методи порівняння, графічні методи для статистичної інформації, методи узагальнення та систематизації, аналітичні і структурно-логічні методи для обґрунтування ефективності запропонованих методів.

**Наукова новизна.** Впровадження змін та подолання проблем у процесі стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності досліджуваного підприємства в сучасних умовах з орієнтуванням на існуючу місію.

**Практичне значення.** Результати проведених досліджень дозволяють зробити висновки, що розроблені в даній роботі пропозиції щодо покращення стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємства сприятимуть покращенню існуючого рівня стратегічного управління підприємством та виконанню його місії, покращують імідж підприємства, як серед суспільства, так і серед стейкхолдерів підприємства. Окрім того запропоновані нововведення дозволять закріпити за підприємством статус високотехнологічного сучасного підприємства, яке дбає не тільки про отримання прибутку, а й про соціальну і екологічну складову.

### **Публікації.**

Теза: Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Всеукраїнська науково-практична конференція: бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін. – 2020.

Стаття: Артеменко Л. П. Ефективність стратегічного управління підприємством / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук. // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2020.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і принципи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством

Ідея, яка відображає сутність стратегічного управління підприємством, це – необхідність врахування зв'язку та впливу середовища підприємства (як внутрішнього, так і зовнішнього) при визначенні конкретних цілей підприємства. В такому випадку стратегії виступають інструментами досягнення цілей, для реалізації яких необхідно щоб уся організація діяла в стратегічному режимі. Підсумовуючи усе вищесказане, можна дати наступне найбільш повне визначення стратегічного управління підприємством.

1. Стратегічне управління підприємством це процес, за допомогою якого вищі керівні ланки здійснюють довгострокове керівництво підприємством та у процесі цієї діяльності визначають специфічні цілі, та стратегії для їх досягнення, враховуючи всі найвпливовіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання усіх розроблених планів. [1].

Сутність стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством полягає у створенні взаємозв'язку місії з основними цілями підприємства в сучасних мінливих умовах, тобто здійснення прогностного управління з розробленням напрямків функціонування підприємства. Вибір стратегії управління впливає на розміщення основних засобів способом, найбільш корисним для підприємства. Ця вихідна функція є необхідністю та загальновизнаною практикою, яка відкладає відбиток на всі аспекти життя підприємства.

У процесі вибору стратегії аналізуються як зовнішні, так і внутрішні показники підприємства, і на основі всебічного охоплення даних будується курс у якому підприємство буде функціонувати. Правильний аналіз та вибір відповідної

стратегії – запорука успішного функціонування підприємства та завоювання ніші, у якій воно знаходиться.

Ефективність стратегічного управління відображатиме стійкість процесів трансформації вхідних компонентів у процесі реалізації стратегічної мети, що дає можливість визначити категорію ефективності як функціональний критерій стану системи стратегічного управління.

Ефективність діяльності підприємства з використанням стратегічного управління підприємством має полягати у наступних пунктах: підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій і короткостроковій перспективі, що вимагає вирішення таких завдань:

- визначення найбільш значущих факторів, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства;
- їх об'єднання в єдину цифрову модель, визначення та оцінка конкурентоспроможності продуктів на ринку;
- визначення закономірностей зміни окремих показників продукції та їх конкурентоспроможності.

Ефективність при такому підході визначає сукупність характеристик підприємства, що включає витрати, якість та інновації .

Саме тому вибір стратегії прямо пов'язаний з процесом забезпечення ефективності підприємства.

Наведено наступні характерні риси застосування концепції стратегічного управління:

1. Опирається на поєднанні теорії: системні, ситуаційні та цільові підходи до функціонування організації, що визначаються як відкрита соціально-економічна система. Застосування лише однієї із засад не дає повної можливості досягти визначених результатів – функціонування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтація на визначення умов, в яких знаходиться та функціонує організація, що дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, які будуть відрізнятися одна від одної в залежності від особливостей організації та характеристик її зовнішнього середовища.

3. Зосереджує увагу на необхідності збору і використанні баз стратегічної інформації. Аналіз інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити послідовність заходів щодо змін в організації за допомогою зменшенню невизначеності ситуації.

4. Допомагає прогнозувати наслідки рішень, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, створення ефективних зв'язків та стратегічної поведінки працівників.

5. Завбачає використання інструментів та методів розвитку організації, наприклад «дерево цілей», «стратегічного набору», стратегічних планів, стратегічних програм, стратегічного планування та контролю.

Дерево цілей, яке іноді ще називають картою проміжних цілей або картою введення-виведення, є в першу чергу інструментом для раціонального аналізу всіх передумов, тобто необхідних умов для досягнення цілі та їх залежностей

Наріжним каменем дерева цілей є процес логічного мислення, який пов'язаний з теорією обмежень. Це можна охарактеризувати як інструмент для окреслення всіх необхідних компонентів для досягнення цілей, починаючи від цілей, що називаються критичними факторами успіху (КСФ), і закінчуючи необхідними умовами (НК). Всі компоненти дерева цілей пов'язані між собою логічними взаємозв'язками. Цей взаємозв'язок базується на такій формулі: "щоб досягнути ... ми повинні мати ...".

6. На самій вершині дерева цілей міститься ціль, яка відповідає твердженням: «На що змінити», «Як змінити» та «У якій послідовності». На наступному рівні викладені критичні фактори успіху. Вони є головними цілями, які обов'язково виконуються для досягнення цілі [2].

Надані характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління підприємством, а надають можливість визначити ті складові, які розглянемо далі.

Особливі риси системи стратегічного управління організацією залежать від взаємодії наступних чинників:

- галузі, в якій функціонує підприємство;
- розмір підприємства;
- тип виробництва, кооперації та концентрації;
- особливості виробничого потенціалу підприємства;
- рівень науково-технічного потенціалу;
- ступінь розвитку організації;
- рівень кваліфікації персоналу.

Різноманітні підходи до будування системи стратегічного управління на підприємстві потребують чіткого уявлення про плюси цього явища в функціонуванні окремих організацій, які в загальному вигляді можна охарактеризувати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління підприємствами – це створення певної динамічної системи, що дає змогу забезпечувати своєчасне виконання цілей та стратегій, розроблення системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з вдосконалення підприємства та його складових, що є основою для його висококонкурентної позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

На основі розкритих сутностей основних аспектів стратегічного управління, виділимо основні етапи формування стратегічної поведінки організації.

Етапи стратегічного планування подамо на рис.1.1.



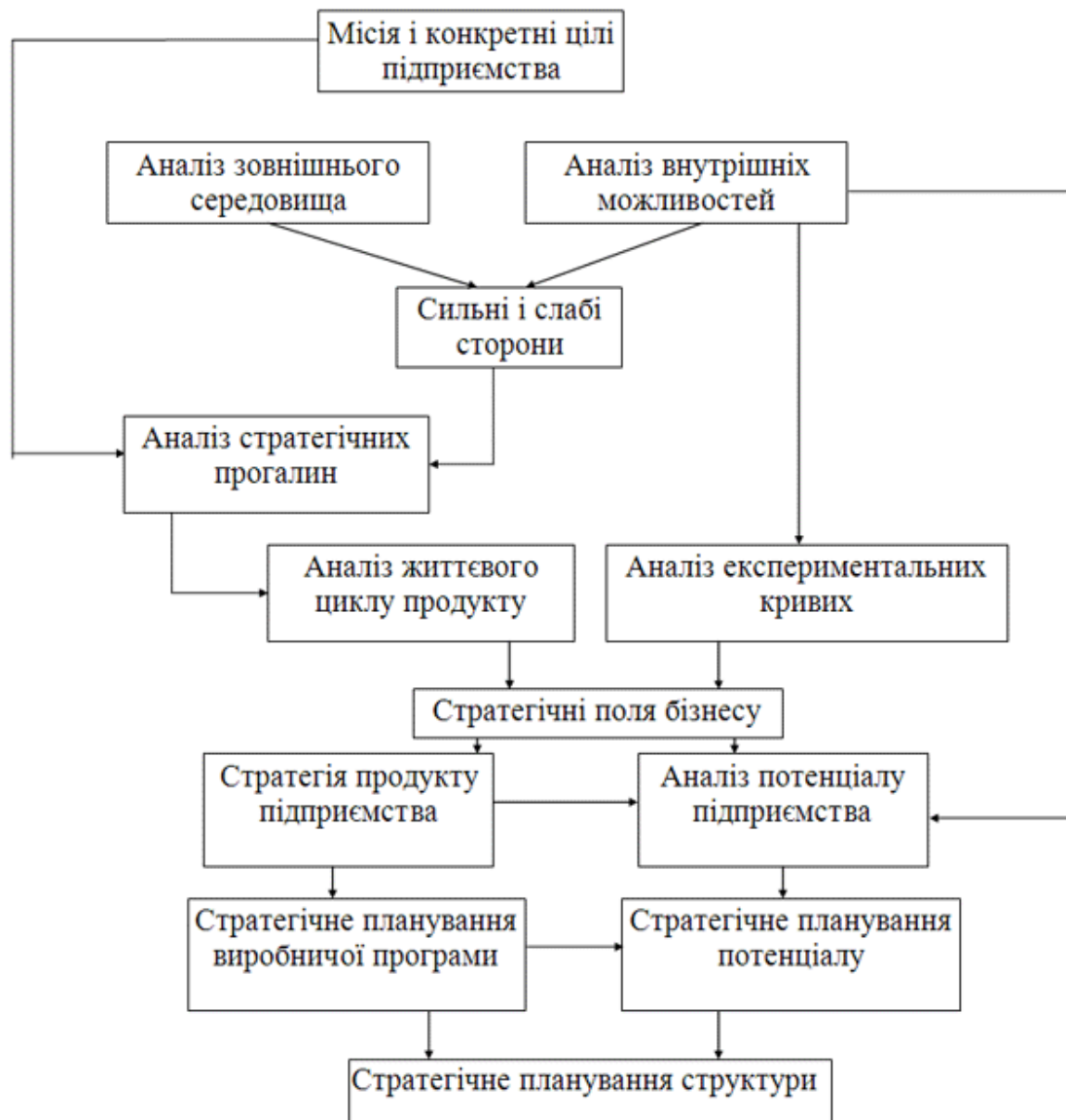


Рис.1.1. Етапи формального стратегічного планування [3].

Процес розробки стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства складається з наступних етапів:

- аналіз ринку, тенденцій та проблем ринку, зовнішнього середовища загалом, формування місії та цілей підприємства.
- визначення стратегічної проблеми організації.
- складання стратегічних альтернатив та їх аналіз з визначенням їх ефективності, як фінансової так і соціальної, виробничої, тощо.

- після аналізу вибір однієї або декількох стратегій, що відповідають постановам організації.
- на основі обраних стратегій формування стратегічного плану, який включає в себе програму, проекти, розраховані бюджети та основні заходи.
- здійснення аналізу щодо відповідності стратегії до структури управління підприємством і його внутрішньої культури.
- здійснення оперативних кроків для реалізації обраної стратегії [4].

Виходячи із сутності стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства, сформуємо його основні принципи:

Принцип перспективності. Полягає в акцентуванні уваги на тому, що стратегічне управління процесом забезпечення ефективності підприємства зорієнтоване на довгострокову перспективу. Прийняті рішення та їх наслідки впливають на функціонування підприємства протягом тривалого періоду. Звідси випливає, що помилки у визначенні стратегії виправити дуже складно.

Принцип пріоритетності. Полягає в зосередженні уваги на обраній стратегії та при вчиненні тактичних дій підкорювати їх стратегічним пріоритетам. Проте, необхідно пам'ятати, що стратегічне управління функціонує в умовах довгострокової невизначеності, саме тому вища ланка керівництва повинна бути готовою до проведення змін та коригувань, які не будуть виходити за рамки уже розробленої концепції розвитку підприємства. Цілі які ставить перед собою підприємство, повинні бути досяжними та конкретними.

Принцип реалізації заключається в тому, що при реалізації підприємством високих результатів при узгодженні планових показників, воно спиралось на реальні можливості свого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Принцип ітеративності полягає в тому, що стратегія впроваджується за певними етапами, вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньострокових і короткострокових ініціатив. Тобто, в процесі досягнення певної

стратегічної мети підприємство проходить через складний процес, який потрібно оперативно корегувати та змінювати. Для полегшення такої роботи, розробляються стратегічні проекти розвитку, у яких визначаються цілі та результати, складається план певних робіт, тощо.

Також цей принцип полягає у багаторазовому аналізі всього циклу стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства.

Щоб визначити цілі, результати аналізу необхідні для надання необхідних настанов щодо цих цілей, тому застосовують ітераційний підхід до розробки стратегічного плану підприємства.

Принцип комплексності - це комплексний аналіз і облік інформації, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Щоб розробити ефективну стратегію, необхідно враховувати велику кількість факторів, і їх слід досліджувати в поєднанні з важливістю і пріоритетністю.

На основі розглянутих принципів стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємств.

1. Кожне підприємство - це відкрита соціально-економічна система, яка розвивається і змінюється в динамічному, часто ворогуючому середовищі.

2. Нещодавно створені підприємства володіють високим рівнем гнучкості та реактивності, що дозволяє деяким з них вижити. Завдяки цьому, вони стають більш стабільними: це означає, що необхідно розробити спеціальні заходи для зміни та розвитку, які приймають форму стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Подальший розвиток підприємств, пов'язаний з постановкою чітких, простих і досяжних цілей, які виражаються в системі технічних, економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, товарооборот, якість продукції, бюджетні характеристики та т. д.), а також у системі стратегій їх досягнення.

4. Навіть у випадку застосування підприємством стратегії стратегічного управління, буває, що обрані стратегії застарівають і починають гальмувати розвиток підприємств, тому стратегії необхідно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм роботи підприємств повинен містити стратегічну підсистему, направлену на складання, аналіз та перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей та стратегій розвитку, які включають розробку та корекцію заходів щодо формування навколишнього середовища та адаптацію до нього. Досвід показує, що більшість компаній, що займаються лише внутрішніми проблемами, зазнають невдачі.

6. Підтримка змінень, нововведень різних типів повиненні забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічною підтримку, яка забезпечує реалізацію стратегічних дій.

7. Забезпечення динаміки змін за рахунок прискорення практичних дій за реалізацією стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничих потужностей та систем зовнішніх зв'язків, які є сприйнятливими щодо змін та дають досягти майбутніх цілей [5].

Реалізація цих принципів забезпечує побудову розумної послідовності дій щодо реалізації концепції та створення системи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності підприємства.

Все розмаїття стратегій, які комерційні і некомерційні організації демонструють у реальному житті, є різними варіантами декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і стану внутрішнього і зовнішнього середовища, тому важливо розглянути причини, за якими організація вибирає певну стратегію.

Обмежений ріст. Ця стратегія використовується більшістю організацій в усталених галузях, що мають стабільні технології. У стратегії обмеженого зростання цілі розвитку встановлюються "на основі досягнутого" та коригуються з урахуванням

мінливих умов (наприклад, інфляції). Якщо керівництво в цілому задоволено позицією фірми, воно, очевидно, дотримуватиметься тієї самої стратегії в довгостроковій перспективі, оскільки це найпростіший і найменш ризикований напрямок дій.

Зростання. Ця стратегія найчастіше використовується в швидкозростаючих галузях промисловості, з мінливими технологіями. Характеризується встановленням значного щорічного перевищення рівня розвитку над попереднім роком.

Стратегія останньої інстанції. Цю стратегію організації вибирають рідше. Вона характеризується встановленням ціни нижче рівня, досягнутому у минулому. Стратегію використовують, коли результати діяльності організації створюють стійку тенденцію до погіршення, і немає фондів, які б змінили таку тенденцію.

Комбінована стратегія. Ця стратегія являє собою будь-яку комбінацію з розглянутих альтернатив - обмежене зростання, зростання та скорочення. Змішану стратегію зазвичай підтримують великі організації з різних галузей. Так, організація може продати або ліквідувати одне підприємство з власним виробництвом і замість цього придбати одне або кілька інших. У цьому випадку буде призначена комбінація двох основних альтернативних стратегій - скорочення та зростання.

Кожна з наведених стратегій є базовою стратегією, яка, у свою чергу, має безліч альтернатив. Таким чином, стратегія зростання може бути здійснена шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або шляхом значного розширення асортименту продукції (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення має альтернативи: ліквідація - найрадикальніший варіант, коли організація припиняє своє існування; припинення надлишку, при якому фірма усуває або реструктурує свої неефективні підрозділи [6].

Базові стратегії слугують варіантами загальної стратегії організації, що заповнюється в процесі доведення конкретного змісту. Відповідність на цілі організації перевіряється, це підтверджується відповідними етапами життєвого циклу

товару, описами або технологіями, формулюються стратегічні завдання, що ведуть до вирішення в процесі досягнення цін, часові рамки вирішення проблем (крок за кроком) [7].

Багатофакторний вибір стратегії значною мірою визначає необхідність розробки кількох стратегічних альтернатив, з яких робиться остаточний вибір. Стратегічні альтернативи - це набір різноманітних приватних стратегій, що дозволяють досягти стратегічних цілей організації у всьому їх різноманітті в рамках обраної базової стратегії та обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості та характеризується різними витратами та результатами [8, с. 35-37].

1.2. Методи стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством та особливості їх застосування.

Практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється з використанням системи методів стратегічного управління. Організована система може бути запущена для досягнення бажаного результату лише під впливом керівного органу або особи. У той же час для забезпечення досягнення поставлених цілей необхідні певні інструменти скоординованого впливу. Такі інструменти зазвичай називають методами стратегічного управління.

Методи стратегічного управління - це засоби впливу на окремі групи працівників та робочі колективи в загальному, які необхідні для досягнення цілей підприємства.

Стратегічне управління організацією спрямоване на людей, їх інтереси, особливо матеріальні. Отже, класифікація методів управління базується на внутрішньому змісті мотивів, якими керується людина в процесі виробництва чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та примусові. Відповідно існують економічні, соціально-психологічні та організаційні методи стратегічного управління підприємствами.

Всі ці методи органічно взаємопов'язані і використовуються не ізольовано, а комплексно. Однак економічні методи слід вважати провідними. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів.

Соціально-психологічні методи доповнюють організаційно-економічні та в сукупності утворюють необхідний арсенал інструментів управління діяльністю підприємства, будь-якого економічного суб'єкта чи іншої діяльності.

Економічні методи стратегічного управління - це ті методи, які реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах (будь-якій іншій діяльності) завдяки використанню товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації.

Перший аспект характеризує процес управління, орієнтований на використання національного економічного сегмента зовнішнього середовища.

Другий аспект економічних методів стратегічного управління пов'язаний із процесом управління, орієнтованим на використання різних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафи тощо.

Соціально-психологічні методи стратегічного управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього та професійного рівня працівників спричиняють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації праці людей. Традиційні форми матеріального стимулювання поступово втрачають пріоритетний стимулюючий ефект.

Такі фактори, як зміст та творчий характер роботи, можливості ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо стають все більш важливими. Тому розуміння законів соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом або будь-якою іншою діяльністю.

Практична реалізація соціально-психологічних методів стратегічного управління здійснюється з використанням різних засобів соціальної орієнтації та регулювання, групової динаміки, вирішення конфліктів, гуманізації праці тощо.

Організаційні методи стратегічного управління базуються на примусових мотивах. Їх наявність та практичне застосування зумовлені зацікавленістю людей у спільній організації праці. Методи організаційного управління - це сукупність методів і засобів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративної влади управління. Всі організаційні методи управління поділяються на регламентні та розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень та відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні керівних принципів для підлеглих, наданні методичної, освітньої та іншої допомоги виконавцям. Методи адміністративного управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на розпорядженнях керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль за виконанням, проведення нарад щодо поточної діяльності фірми (підприємства, організації) [9].

Сукупність методів стратегічного управління компанією можна розділити на дві групи:

1. Методи комплексної оцінки стратегічного становища.
2. Методи управління реалізацією стратегії.

Методи комплексної оцінки стратегічної позиції базуються на основних методах стратегічного аналізу, таких як: SWOT-аналіз, PEST-аналіз; портфельний аналіз; сценарій та експертний аналіз. Характерною особливістю стратегічного аналізу є те, що він є не тільки ретроспективною, але й інструментом прогнозування,



тобто дозволяє оцінити стратегічну систему управління страховою компанією в майбутньому.

Одним із загальноприйнятих методів аналізу поточної ситуації на підприємстві є SWOT-аналіз. SWOT - це матриця, засіб узагальнення стратегічних факторів підприємства. Ця матриця показує, як зовнішні можливості та загрози можна порівняти із внутрішніми сильними і слабкими сторонами конкретного підприємства. На основі цього формуються стратегічні альтернативи з урахуванням чотирьох наборів стратегічних факторів.

Щоб побудувати SWOT-матрицю, виконайте такі дії:

- У блоці "Можливості" перелічіть три-шість сприятливих можливостей, які існують у зовнішньому середовищі підприємства та визначаються на основі аналізу поточної ситуації та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку;
- У розділі "Загрози" вкажіть від трьох до шести фактичних та майбутніх загроз;
- У полі "Сильні сторони" вкажіть від трьох до шести змінних внутрішнього середовища підприємства, які можна вважати його сильними сторонами;
- У блоці "Слабкі сторони" перелічіть три-шість змінних внутрішнього середовища підприємства, які класифікуються як його слабкі сторони [10].

Сформувані цілий ряд можливих стратегій на основі поєднання чотирьох наборів стратегічних факторів.

За останні 10 років порівняльний аналіз не залишив десятку найпопулярніших інструментів управління. Це також можна побачити у розширенні типів порівняльних показників. Зокрема, внутрішній (порівняння підрозділів всередині однієї компанії), конкурентний (вивчення досвіду прямих конкурентів), загальний (порівняння компанії з непрямими конкурентами чи іншими компаніями) та функціональний (передбачає впровадження найкращих практик у певних функціях - продаж, логістика

, закупівлі) досить популярні. , обслуговування клієнтів тощо). Початкові результати бенчмаркінгу представлені у матричній формі. Потім обробка, вибір та обґрунтування пріоритетних сфер та завдань.

2. Методи управління реалізацією стратегії. У процесі реалізації довгострокових програм відбувається багато змін у зовнішньому середовищі. Такі ситуації сприймаються системою управління компанією як стратегічні завдання, вирішення яких повинно відбуватися безперервно протягом року, а їх перелік повинен переглядатися та коригуватися щомісяця.

Метод ранжирування стратегічних цілей ефективний лише в тому випадку, якщо підприємство швидко реагує на мінливі екологічні тенденції та забезпечує такі умови: топ-менеджмент організації бере на себе відповідальність за стратегічне управління; може діяти всупереч звичній ієрархічній структурі організації.

Наведемо найефективніші методи стратегічного управління у табл.1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Загальна характеристика найефективніших методів стратегічного управління.**

Метод	Об'єкт спрямування	Орієнтація
Стратегічне планування	Стратегічний потенціал та його використання для досягнення цілей	Внутрішня та зовнішня
Управління відносинами із споживачами	Ринкова позиція підприємства та цільові групи споживачів	Зовнішня
Залучення працівників	Підвищення якості управлінських рішень	Внутрішня
Бенчмаркінг	Ефективність найважливіших бізнес-процесів	Зовнішня
Збалансована система показників	Підвищення ефективності управлінського обліку та контролю через врахування монетарних та немонетарних показників	Внутрішня та зовнішня

*Джерело: [11]*

Таким чином, найпопулярнішими стратегічними інструментами на сьогоднішній день є стратегічне планування, управління відносинами з клієнтами, залучення працівників, порівняльний аналіз та збалансована система показників. Їх застосування дозволяє зосередитись як на зовнішньому, так і на внутрішньому середовищі, а також поєднувати класичні підходи до управління із сучасними методами, орієнтованими на розвиток та знання.

Розглянемо сучасні інструменти стратегічного управління, а саме Agile-менеджмент та Scrum.

Agile- це певна сукупність систематизованих принципів гнучкого управління проектами, на базі яких були розроблені такі популярні методи, як Scrum, Kanban, тощо.

Дослідивши закордонну літературу можна освітлити такі переваги та можливості методу Agile:

- на відмінну від застарілих методів, Agile повністю змінює функціонування підприємства та спрямовується на подальший гнучкий розвиток;
- ефективність підприємств зростає, оскільки постановка завдань змінюється послідовністю фаз. Завершальним етапом є оцінка роботи співробітників;
- щотижня керівники отримують звіти результатів робіт, а отже процес роботи стає більш гнучким та ефективним;
- в результаті тісної взаємодії співробітників відбувається обмін знаннями та досвідом;
- зростає фінансовий дохід підприємства внаслідок ефективної спільної роботи та вчасного зворотного зв'язку.

Важливо пам'ятати, що Agile зараз є необхідним підходом, який переосмислює цінності та принципи, на яких працюють успішні творчі колективи у всьому світі. Швидка методологія відповідає на багато питань, пов'язаних з управлінням підприємством, а саме: як зробити креативні інноваційні команди добре керованими,

як прискорити роботу цих самих команд у кілька разів та як об'єктивно оцінити темпи зростання команд та передбачити завершення проектів .

В гнучких організаціях стратегічний процес являє собою безперервний цикл (зміни вносяться постійно, коли це доречно, в процесі їх досягнення, коли відбуваються зміни у вихідних даних та кон'юнктурі ринку). Щоб забезпечити двосторонню взаємодію (замість традиційної зверху вниз), можна проводити форуми, на яких команди представлятимуть своє розуміння цілей та обмінюватимуться планами їх реалізації, створюватимуть систему зустрічей та звітування. В ідеальному ринковому середовищі та гнучкій організаційній структурі комунікаційна модель працює наступним чином: керівник повідомляє свій стратегічний план своїм підлеглим, потім виникає зворотний зв'язок з підлеглими, хто його досягне. Коли все погоджено, якщо зміст цілі не зміниться, підлеглі будуть реалізовувати її з невеликим або взагалі без втручання керівника, домовляючись про незначні зміни під час реалізації, щоб швидко реагувати на ринкові умови та конкурентів. Реалізація стратегії вимагає залучення фінансів та людських ресурсів [12].

Найвідомішим та затребуваним методом проект-менеджменту є Scrum, який полягає у тому, що розробку проекту поділяють на, так звані, «спринти», результатом діяльності яких є покращене ПО. Один спринт складається з наступних стадій: визначається об'єм роботи, зустрічі між членами команди для обміну інформації та коригування процесу, показ результатів та на завершення обговорення зробленої роботи для пошуку невдач та вдалих рішень.

Порядок виконання організаційних кроків для реалізації методу виглядає наступним чином:

- На підставі періодичної системи стратегічних елементів (інструментів і методів розробки стратегії) вибираються актуальний для конкретної компанії склад і послідовність застосування кожного з інструментів стратегічного аналізу і планування.

- Відповідно до інструкцій до кожного з інструментів здійснюється планування стратегічної сесії з застосуванням даного інструменту.
- Послідовно проводяться стратегічні сесії з розробки окремої частини стратегії відповідно до обраних методами розробки.
- Оформляються результати стратегічної сесії, тим самим здійснюється послідовне просування по кожному з етапів методу розробки стратегії і створення кінцевого продукту: стратегії розвитку.
- Результати кожного з етапів узгоджуються з вищестоящими і суміжними стратегіями, в разі розбіжностей вживаються заходи щодо їх усунення та узгодження спільних положень.
- Після узгодження результатів здійснюється планування і проведення наступної стратегічної сесії на основі методу розробки стратегії Strategium Space Scrum.

Scrum покращує результати діяльності підприємства та допомагає ефективно контролювати роботу проекту на всіх його етапах задля гнучкого і швидкого коригування [13].

Одним з методів аналізу, що допомагає у створенні стратегії управління підприємством є побудова конкурентної карти ринку.

Конкурентна карта ринку являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку й слугує для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг.

Схема визначення меж представлених груп включає ряд послідовних процедур:

- розраховується середнє ринкових часток;
- вся сукупність підприємств ринку, що розглядається, розділена на два сектори, для яких вартість часток більша або менша за середню вартість;
- у кожному із секторів розраховуються стандартні відхилення, які визначають межі груп, представлених мінімальним та максимальним значеннями.

Середнє арифметичне значення часток всій сукупності підприємств (сер Д ) визначається через співвідношення:

$$D_{\text{сер}} = \frac{\text{ЧР}}{n} \quad (1.1),$$

де ЧР – частки ринку досліджуваних підприємств, а

n – кількість підприємств у сукупності.

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємства  $\theta_1$  ( $\theta_2$ )

розраховуються за відповідними секторами:

$$\theta_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{k}\right) * \sum (D_s - D_{\text{сер}1})^2} \quad (1.2.),$$

$S=1, \dots, k,$

якщо,  $D_{i(S)} < D_{\text{сер}}$  і

$$\theta_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n-k}\right) * \sum (D_t - D_{\text{сер}2})^2} \quad (1.3),$$

$t=1, \dots, n-k,$

якщо,  $D_{i(t)} \geq D_{\text{сер}}$ ,

де  $k$  ( $n - k$ ) – кількість підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{\text{сер}}$ );

$D_s$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{\text{сер}}$ );

$D_{\text{сер}1}$  ( $D_{\text{сер}2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкових часток підприємств, для яких  $D_{i(S)} < D_{\text{сер}}$  ( $D_{i(t)} \geq D_{\text{сер}}$ )

Темпу приросту частки розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} * \left( \frac{D_i^t}{D_i^{t_0}} - 1 \right) * 100 \quad (1.4),$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки і-того підприємства, %;

$D_i^t$  ( $D_i^{t_0}$ ) – ринкова частка і-того підприємства в період часу  $t$  ( $t_0$ ), %;

$m$  – кількість років у періоді, що розглядається [14].

Після обрахування всіх значень, конкурентка карта ринку виглядає наступним чином (табл.1.2.):

Таблиця 1.2.

### Конкурентна карта ринку

Ринкова	Класифікація групи			
Темп приросту ринкової частки	Лідери	Фірми з сильною позицією	Фірми з слабкою позицією	Аутсайтери
Фірми з конкурентною позицією що швидко покращується	1	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією що покращується	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією що погіршується	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією що Стрімко погіршується	4	8	12	16

Джерело: [14]

Також варто розглянути метод оцінки стратегічного рівня підприємства за елементами системи стратегічного управління.

Метод складається з наступних етапів:

- Вибір експертів та формування експертних груп
- Розроблення таблиць опитування
- Заповнення експертами таблиць
- Статистичне оброблення таблиць

– Підсумкова оцінка рівня розвитку системи стратегічного управління на підприємстві

Незважаючи на те, що методи експертної оцінки мають певні недоліки, зокрема, в цьому випадку, це цілком виправдано. Вони заповнюють відсутність відповідної інформації, що дозволяє визначити рівень розвитку системи стратегічного управління в умовах невизначеності і запропонувати шляхи її вдосконалення.

Зрозуміло, що стратегічний рівень по суті залежить від критеріїв, за якими він оцінюється, та їх встановленої ваги. Дійсно, може виявитись, що при одному наборі критеріїв рівень системи стратегічного управління високий, а при іншому - незадовільний. Отже, склад критеріїв повинен бути поданий однозначно організований відповідно до певних критеріїв. Набір таких критеріїв може бути сформований відповідно до елементарних та процесуальних підходів до побудови стратегічної системи управління. Орієнтовний перелік критеріїв, розроблених для основних елементів системи стратегічного управління (стратегія, організаційна структура управління та організаційна культура), наведений у таблиці нижче.

Важливість цих критеріїв та додатково запропонованих експертом, відповідно до характеристик аналізованої організації, оцінюється за шкалою (дуже важливо - 3, важливо - 2, менш важливо - 1), а також рівень стратегічної спрямованості аналізованої організації - за п'ятибальною шкалою високий - 5, високий - 4, середній - 3, низький - 2, незадовільний - 1). Загальний бал за кожним із критеріїв визначається як добуток двох обчислених значень і показує, наскільки він відхиляється від максимального рівня (15 балів) [15].

*Таблиця 1.3.*

### **Елементи стратегії системи стратегічного управління**

Елементи стратегії
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямої дії з використанням спеціальних методів
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища



Продовження табл. 1.3.

Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»
Відсутня дискримінація за статтю і віком
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії

Джерело: [15]

Необхідністю для формування стратегії управління підприємством є аналіз стейкхолдерів підприємства.

Кожне підприємство досліджує своїх стейкхолдерів, їх очікування та бажання.

Аналіз стейкхолдерів – це процес, результатом якого є оцінка важливості ключових груп, які впливають на успішність підприємства та визначення ступень такого впливу.

Задля аналізу стейкхолдерів спершу їх визначають для конкретного підприємства. Зазвичай це набір із наступних: клієнти та споживачі, постачальники, співробітники, громада, суспільство, держава, страхувальники, кадровий резерв, бізнес-партнери, банки, місцеві органи влади, акціонери, інвестори, власники, рейтингові агенції.

Наступним кроком буде визначення показника «влада» (V) та «інтерес»(I) кожної визначеної групи. Показники прописуються експертним методом, у значенні від 1 до 10. Потім визначається їх добуток VI та визначається група – А, В, С, D.

$$PS = V \times I, \quad (1.5.)$$

де PS – сила впливу стейкхолдерів; V – «Влада» – ступінь здатності впливати на підприємство; I – «Інтерес» – рівень вмотивованості здійснювати вплив на підприємство [16].

Візуалізуємо це на матриці Влада/Інтерес, табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

### Матриця Влада/Інтерес

Влада		Інтерес	
		Низький	Високий
	Сильна	С (підтримувати задоволеність)	Д (ключові гравці)
	Слабка	А (мінімальні зусилля)	В (підтримувати інформованість)

Джерело: [16]

### 1.3. Особливості стратегічного управління забезпечення ефективності діяльності аграрними підприємством

Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами - це комплекс заходів з попереднім аналізом сильних і слабких сторін, а також внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства, спрямованих на виконання завдань, пов'язаних з високою ефективністю діяльності підприємства, що здійснюються на інноваційній базі та вдосконаленні соціальної сфери.

Особливості стратегічного управління виявляються у порівнянні з традиційним та оперативним управліннями.

Загалом стратегічне управління можна визначити як процес управління організацією, засновану на людських ресурсах як основу організації, орієнтовану на виробництво відповідно до попиту споживача, швидке реагування та своєчасні запити в організації, що відповідають зовнішньому середовищу та дозволяють організаціям вижити в довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління має свої недоліки:

- високі витрати на аналіз, діагностику, прогнозування, обґрунтування стратегічного вибору.

- відсутність повної достовірної інформації про майбутнє.

Помилка у виборі стратегії може мати трагічні наслідки [17].

Існують такі основні особливі риси стратегічного управління:

1. Стратегічний менеджмент не може дати точний і детальний опис стану підприємства та його становища в діловому середовищі - це сукупність якісних характеристик підприємства щодо майбутнього стану, його становища в конкурентному середовищі, потенціалу виживання.

2. Стратегічна система управління - це певна філософія чи ідеологія бізнесу та управління, яка не може бути зведена до набору формалізованих правил, процедур та схем. При розробці стратегії необхідно поєднувати інтуїцію та мистецтво, високий професіоналізм та креативність менеджерів та залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Впровадження системи стратегічного управління вимагає багато часу та ресурсів; також необхідно створити спеціальний підрозділ, який відповідатиме на всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом та постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою та реалізацією стратегії.

У ринкових умовах помилки у виборі стратегії не можуть бути виправлені жодними ефективними методами оперативного управління, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі [18].

Основні складові стратегічного управління агропромисловим підприємством включають:

- вибір стратегії для агропромислових виробників значною мірою залежить від природних умов;
- територіальне розповсюдження агропромислових підприємств ускладнює впровадження стратегічних змін в структуру управління організації. Віддаленість відділів від центру негативно впливає на збір інформації та призводить до несвоєчасних змін існуючих стратегій на всіх рівнях управління підприємством;

- на обрання стратегії виробникам необхідно орієнтуватись на зміни в демографічній складовій, оскільки продукція таких підприємств в першу чергу задовольняє потреби населення і складає основу в його функціонуванні;
- через сезонність сільськогосподарського виробництва, виробники стикаються з високим рівнем ризику у процесі реалізації вибраної стратегії;
- в агропромисловій галузі зберігається система відносин, яка відповідає вільній ринковій конкуренції;
- існування явища «диспаритету цін», яке унеможливорює збільшення цін на продукти харчування, енергоносії і послуги;
- відносно інших галузей, агропромислова має більш низьку доходність, більшу капіталомісткість та довготривалий період обороту капіталу;
- невідповідний рівень державного регулювання сільськогосподарського сектору [19].

Стратегічне управління агропромисловими підприємствами є надзвичайно ефективним методом довгострокового планування розвитку. Однак вищезазначені особливості та характеристики управління агропромисловим виробництвом призводять до використання стратегічного управління невеликою групою компаній. Більшість компаній віддають перевагу ситуативному управлінню, яке виключає фокус на майбутнє.

Наведемо алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами на рис. 1.2



Рис. 1.2. Алгоритм розробки та реалізації стратегічного управління аграрними підприємствами [20].

Аналіз макросередовища сільськогосподарського підприємства неможливий без розуміння того, яку участь бере держава у виробничій діяльності сільськогосподарського підприємства. Це стосується таких явищ, як державні закупівлі, державна підтримка, інвестиції, контроль за цінами на обладнання, державні витрати на соціальну інфраструктуру на селі та багато іншого. Без розуміння всього цього, а також без вирішення цих питань на регіональному рівні досить важко науково вирішити питання стратегічного управління. Від вивчення зовнішнього

середовища необхідно перейти до аналізу внутрішнього середовища підприємства (персоналу, управління, виробництва, фінансів, маркетингу, корпоративної культури). Для компанії дуже важливо підтримувати не тільки баланс між витратами та обсягом виробництва у виробничому процесі, а й баланс інтересів різних соціальних груп людей, зацікавлених у функціонуванні підприємства та впливі на нього. Баланс інтересів визначає вектор орієнтації підприємства, який формально подається у вигляді місії та стратегічних цілей [20].

Таким чином, стратегія сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі передбачає знання сутності стратегічного аналізу, здатність визначати місію сільськогосподарського підприємства, оцінювати та контролювати реалізацію стратегії, як основи для розробки та впровадження ефективної політики в ринкових умовах. У сучасних економічних умовах питання стратегічного управління та планування діяльності сільськогосподарських підприємств практично не знайшли застосування. Керівники сільськогосподарських формувань ставляться до питань стратегічного управління формально і в переважній більшості випадків не використовують сучасні технології стратегічного управління.

Методи оцінки результативності стратегічного управління розвитком аграрного підприємства можна класифікувати за такими групами:

- методи, засновані на збалансованому підході (Збалансована система показників, ключові показники ефективності Девіда Парментера, Табло де Борд), які пропонують побудувати систему стратегічних цілей підприємства на основі його найважливіших компонентів ("Фінанси", "Клієнти", "Бізнес-процеси", "Персонал"). Оцінка ефективності системи стратегічного управління здійснюється на основі збалансованої системи показників, яка включає як фінансові, так і нефінансові показники;

- методи, засновані на вартісному підході (управління, засноване на вартості, EVA-економічна додана вартість, MVA - ринкова додана вартість, CVA -

додана вартість, кеш; бізнес-метрики Боба Фелпса). Відмінною рисою цих методів є спрямованість компанії на збільшення її вартості. Стратегічною метою є збільшення вартості підприємства. Оцінка ефективності стратегічної системи управління проводиться на основі обраного показника витрат;

- допоміжні методи (Система аналізу Дюпона), які містять конкретні рішення (показники) для визначення рівня досягнення різних стратегічних цілей підприємства і можуть виступати частиною збалансованого або економічно ефективного методу;

- інтегровані методи, що поєднують принципи збалансованого та економічного методу оцінки ефективності системи стратегічного управління та включають систему конкретних показників оцінки.

Особливості сучасного стану державного управління розвитком агропромислового комплексу країни характеризуються відсутністю регіонального підходу при розробці стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Зменшення визначальних, регулюючих, контрольних та стимулюючих функцій держави як головного органу, що формує загальний напрямок розвитку агропромислового комплексу на національному рівні [21].

Чинники процесу розробки стратегічного плану діяльності аграрного підприємства на рис.1.3.

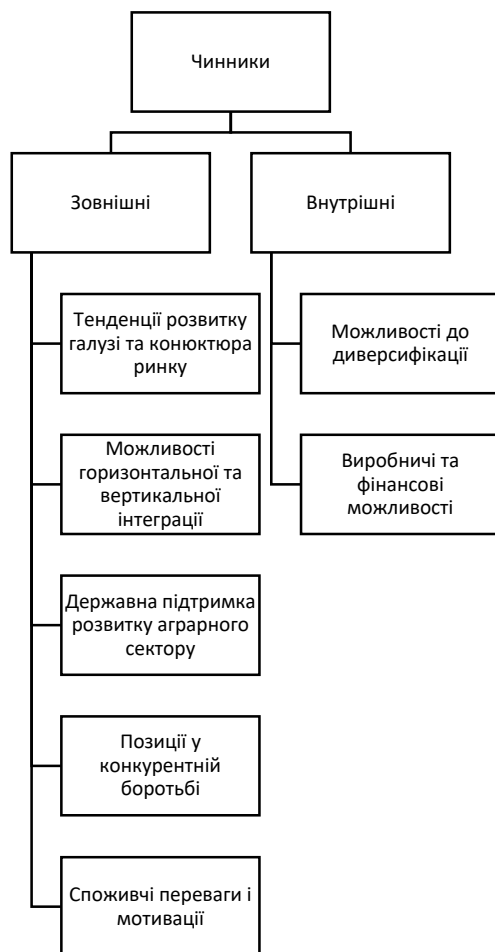


Рис. 1.3. Чинники процесу розробки стратегічного плану діяльності аграрного підприємства [21].

В результаті вивчення системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами можна зробити висновок, що головною перевагою цієї системи є використання внутрішніх управлінських ресурсів підприємств, які не потребують значних вкладень.



## Висновки до розділу 1

Головним фактором розвитку будь-якого підприємства є чітко сформована стратегія управління, що дозволяє досягти чіткої мети. В умовах жорсткої конкуренції, що посилюється на внутрішньому ринку агропродовольчих товарів, коли непрофесійні дії керівництва можуть коштувати великих збитків, а в деяких випадках банкрутства, підприємства поступово переходять у часи інтуїтивного прийняття рішень на основі суб'єктивного вибору учасників ринку.

Керівництво підприємств повинно дотримуватися основних етапів стратегічного управління, його принципів та найбільш ефективних інструментів.

Лідери галузі постійно шукають нові джерела конкурентних переваг, розробляють та впроваджують різні стратегії. Незважаючи на різноманітність пріоритетів та стратегій розвитку, ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від ефективності відповідних методів та інструментів. Таким чином, найпопулярнішими стратегічними інструментами на сьогоднішній день є стратегічне планування, управління відносинами з клієнтами, залучення працівників, порівняльний аналіз та збалансована система показників. Їх складне застосування дозволяє зосередитись як на зовнішньому, так і на внутрішньому середовищі, а також поєднати класичні підходи до управління із сучасними методами, орієнтованими на розвиток та знання.

Застосування стратегічного управління на агропромислових підприємствах вимагає певних знань щодо особливостей сільськогосподарської галузі. Для вибору та реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку або стратегічного плану підприємства необхідно, щоб керівник розумів конкретні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «XXX»

2.1. Діагностика агропромислової галузі та експрес-аналіз конкурентів підприємства.

На сьогодні, агропромисловий комплекс є однією з найважливіших складових економічних систем переважної більшості всіх країн світу з ринковою економікою. Комплекс функціонує та розвивається в умовах високої енергетичної забезпеченості, використання різноманітних агротехнічних інструментів, популяризації екологізації за допомогою використання сучасних природозберігаючих технологій.

Агропромислова галузь України створює 12% валової доданої вартості країни та є основою для формування бюджету секторів державної економіки. Площа України 60,3 млн.га, з них 42 млн.га – сільськогосподарські угіддя. Це найбільший показник в Європі.

Також сприятливому функціонуванню агропромислового комплексу сприяють інфраструктура, дешева робоча сила, наявність широкої мережі ринків збуту, зростання попиту на продовольчі товари, тощо. Перераховані фактори розглядаємо як головні конкурентні переваги агропромислових підприємств України.

В основному українські агропромислові підприємства займаються рослинництвом – 75% сільськогосподарської продукції. Соняшник – на сході, пшениця – на півдні, плоди, ягоди та пшениця на заході, кукурудза – на півночі. В Хмельницькій області найбільше вирощують сою [22].

Структура виготовленої сільськогосподарської продукції України виглядає наступним чином, рис.2.1.

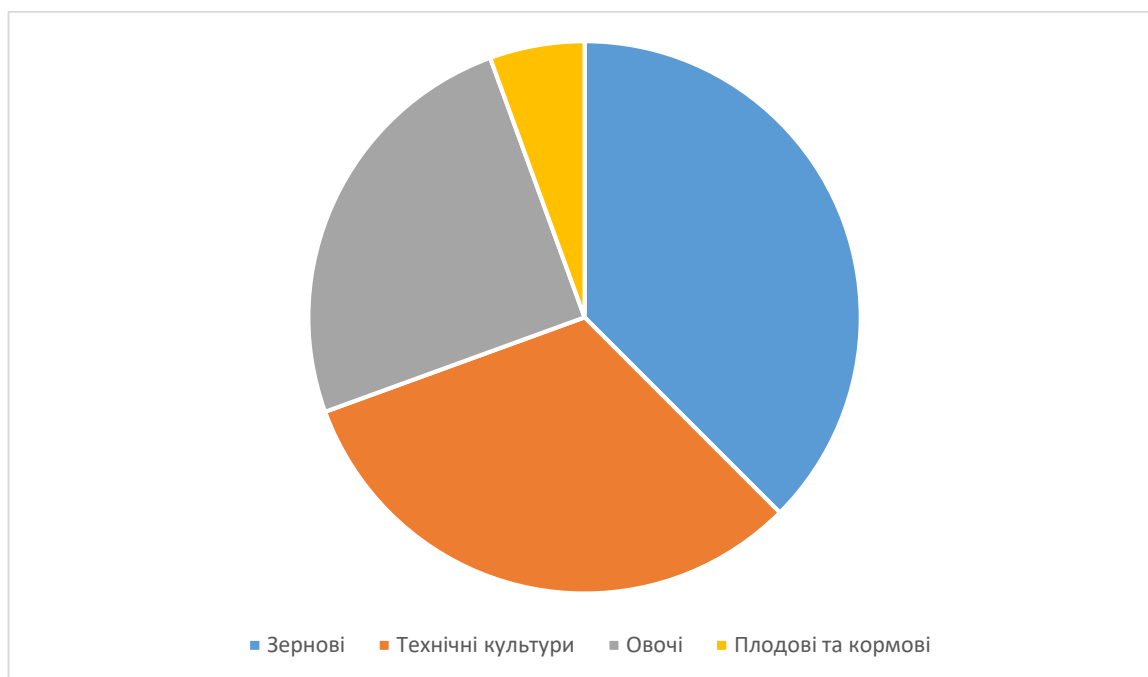


Рис.2.1. Структура виготовленої сільськогосподарської продукції України, 2019 р. [23].

Розподіл пояснюється природними ресурсами (а саме родючим ґрунтам) та існуванням попиту на саме цю продукцію за кордоном.

Частка тваринництва близько 28%, з якої 13,5 – вирощення худоби та птиці, 11 – молоко та 3% яйця. Непропорційність у співвідношенні рослинництва та тваринництва відображається на торговельному балансі України.

Позитивним фактором у агропромисловому комплексі України є зростання популярності тенденції до органічного виробництва, що пояснюється великою кількістю масштабних земельних господарств, що приваблює трейдерів, а також той факт, що в більшості країн частка органічного землеробства — 5—10%. А в Україні всього 1%.

Величезний потенціал сільськогосподарського комплексу можна пов'язати також з поєднанням агровиробників України та ЄС у виробничих ланцюгах та каналах збуту. Це дозволяє покращити продуктивність агропромислового комплексу за допомогою використання новітніх технологій, практик та інструментів ЄС,

збільшенню масштабів діяльності у виробництві та переробці сільськогосподарської продукції та покращенню умов доступу на міжнародні ринки.

Рівень рентабельності виробництва рослинницької продукції у агропромислових підприємствах України у 2019 році зменшиться на 9,7 % в порівнянні з 25,4 % у 2018 році.

Нижчим рівнем рентабельності відзначаються зернові культури (6,2 % у 2019 році проти 24,8 % у 2018), соняшник (22,1 % проти 32,4 %), соя (2,5 % проти 20 %), ріпак (9,5 % проти 31 %) та овочі закритого ґрунту (4,1 % проти 8,4 %).

З-поміж зернових культур рівень рентабельності зменшився по основних культурах: пшениці (з 24,5 % у 2018 році до 15 % у 2019), кукурудзі на зерно (з 27,2 % до 0,6 %), та ячменю (з 25,6 % до 11,0 %). Прибутковими стали лише жито, гречка та горох. В минулому році саме рослинництво забезпечило прибутковість с/г діяльності агропідприємств [23].

Наведемо динаміку виробництва сільськогосподарських культур за 2018-2019 рр. табл.2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Динаміка виробництва сільськогосподарських культур, 2018-2019 рр.**

Культура	Загальна посівна площа, тис. га		Урожайність, т/га		Динаміка посівних площ	Динаміка урожайності
	2018	2019	2018	2019	2019/2018	2019/2018
Зернові та зернобобові	15808,3	15318,1	50,9	49,1	103,2	103,6
Цукрові буряки	178,2	221,9	418,2	461,1	80,3	90,7
Соняшник	5743,8	5927,6	28,5	25,6	96,9	111,3
Соя	1508,8	1608,5	20,3	22,9	93,8	88,8
Картопля	1299,4	1308,6	140,6	154,8	99,3	90,8
Овочеві	465,01	451,9	213,8	214	102,9	99,9

*Джерело: [24]*

Як бачимо, динаміка основної продукції підприємства - цукрових буряків є негативною.

А також розглянемо динаміку рівня рентабельності сільськогосподарської продукції за 2009-2019 рр, табл.2.2.

Таблиця 2.2.

**Динаміка рівня рентабельності сільськогосподарської продукції, 2009-2019 рр.**

	Продукція сільськогосподарства	У тому числі							
		Продукція рослинництва	з неї					продукція тваринництва	з неї
			зерно	насіння соняшнику	цукрові буряки (фабричні)	картопля	овочі відкритого ґрунту		
2009	13,8	16,9	7,3	41,4	37,0	12,9	19,1	5,5	1,4
2010	21,1	26,7	13,9	64,7	16,7	62,1	23,5	7,8	17,9
2011	27,0	32,3	26,1	57,0	36,5	17,7	9,9	13,0	18,5
2012	20,5	22,3	15,2	45,8	15,7	-21,5	-6,8	14,3	2,3
2013	11,2	11,1	1,5	28,5	2,7	23,0	7,0	11,3	13,6
2014 <sup>2</sup>	25,8	29,2	25,8	36,5	17,9	9,2	16,7	13,4	11,0
2015 <sup>2</sup>	...	...	43,1	80,5	28,2	24,2	47,5	...	12,6
2016 <sup>2</sup>	...	...	37,8	63,0	24,3	-3,2	19,7	...	18,2
2017 <sup>2</sup>	...	...	25,0	41,3	12,4	10,0	15,6	...	26,9
2018 <sup>2</sup>	...	...	24,7	32,5	-11,4	6,8	16,7	...	16,1
2019 <sup>2</sup>	...	...	11,8	23,5	-15,4	15,4	7,0	...	20,6

Джерело: [24]

Конкуренентоспроможність сільськогосподарської продукції України знаходиться під загрозою. Наприклад, обсяг бюджетної підтримки агропромислового комплексу в ЄС сягає 44% сектору валової вартості продукції, а в Україні – всього лише 5-7%. Варто зазначити, що реалізація деяких положень, зокрема санітарних зможе суттєво вплинути на стан розвитку ринку продукції тваринництва, який на даний момент є не дуже конкурентоспроможним. Покращення становища в АПК в Україні в основному залежить від державної підтримки. Це означає, що держава допомагає у проведенні наукових досліджень у галузі сільського господарства, а також у підготовці кадрів, співпраці з університетами, формуванні бюджетних місць

та пріоритетності; виділяє кошти на охорону зовнішнього середовища, низку економічних заходів; надає українським фермерам фінансову допомогу, наприклад, у вигляді кредитів, тощо.

Також для покращення становища АПК в Україні необхідним є створення робочих місць у неперспективних наразі областях та районах, що призведе не тільки до збільшення обсягів реалізації продукції, але й до зростання рівня зайнятості населення у національному масштабі. Сучасні новітні технології сільськогосподарського виробництва потребують високої кваліфікації працівників та необхідних знань та навичок, яких в Україні не вистачає. Для підготовки таких кадрів слід переорієнтувати вищі навчальні заклади відповідного профілю і заснувати державну програму кваліфікаційного розвитку.

Досліджуване підприємство «ХХХ» - один з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні. З 1993 року підприємство досягло значних успіхів у розвитку основних складових бізнесу, а також розпочала новий бізнес. Сьогодні основна діяльність ТОВ «ХХХ» включає виробництво зерна та олійних культур, виробництво цукру з цукрового буряку, переробка сої, виробництво молока, а також біоенергетику.

Мета ТОВ «ХХХ» - побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї в світі, розкриваючи і збільшуючи потенціал української землі і народу і надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики та розвитку.

Цілями підприємства, є:

- розвиток взаємовигідних партнерських відносин із зацікавленими сторонами і клієнтами;
- зміцнення ділового партнерства в Україні з метою просування національних інтересів і підвищення конкурентоспроможності на світових ринках;
- розвиток напрямку глибокої переробки продукції;

- впровадження органічного виробництва;
- використання принципів сталого розвитку.
- Беручи активну участь у формуванні бізнес-середовища і суспільства в цілому, підприємство:
  - керується принципами сталого розвитку
  - розвиває співпрацю з галузевими і професійними асоціаціями, профспілками та місцевими органами влади
  - сприяє розвитку професійної освіти та прикладних наукових досліджень в країні.

ASTARTA працює в декількох регіонах України. Основні активи - у Полтавській, Харківській, Хмельницькій та Вінницькій областях [25].

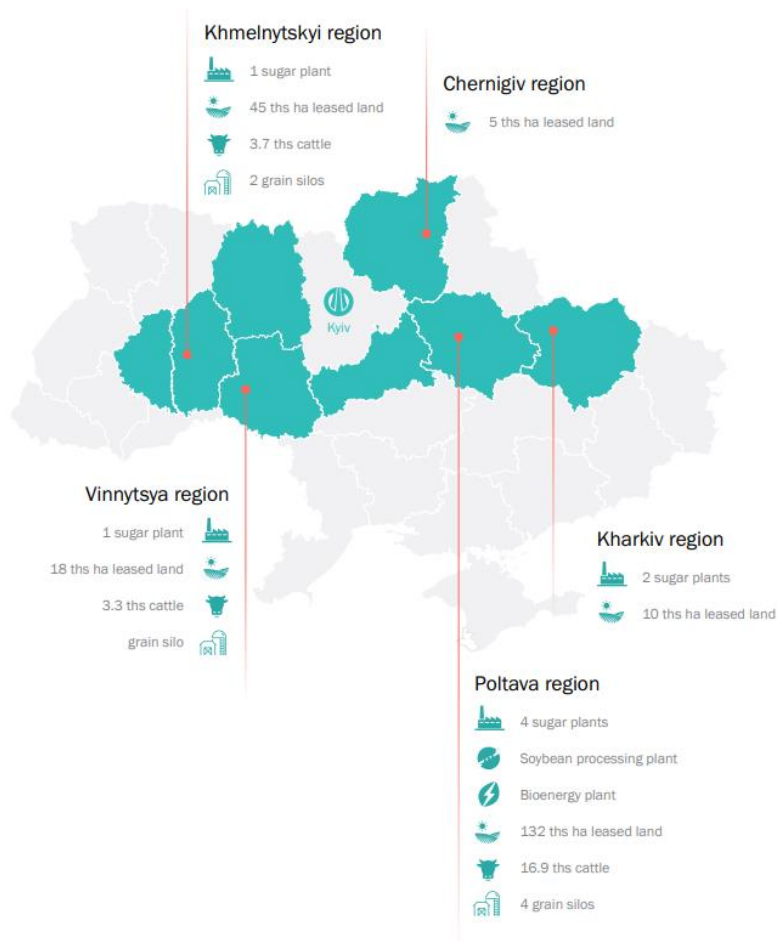


Рис.2.2. Розташування активів ТОВ «XXX» в Україні [26].

Земельний банк — 250 тисяч га.

Профільні культури — цукровий буряк, пшениця, кукурудза, соя, соняшник, ячмінь.

Тваринництво — 3 тисячі голів. Дійне стадо — 15 тисяч голів.

Чисельність персоналу — близько 13 тисяч чоловік [27].

Власна переробка — цукрозаводи, виробництво біогазу, завод з переробки сої потужністю 700 тонн на добу.

Засновник і генеральний директор — Віктор Іванчик.

Направлення виробництва:

— Виробництво цукру.

Можливості по виробництву цукру складаються з 8 сахарних заводів, які можуть переробляти більше 39 тис. т цукрового буряка в день.

— Рослинництво.

Профільні культури: цукровий буряк, пшениця, кукурудза, соя, соняшник, ячмінь.

Пріоритетним виготовленням рослинництва є вирощення цукрового буряку, який в подальшому переробляється цукровими заводами холдингу.

— Тваринництво.

ТОВ «ХХХ» - виробник молока в Україні. Загальне поголів'я рогатого скоту на фермі становить 24 тис. голів, дійне стадо - 15 тис. голів. Виробництво - 300 т молока в день. Третина виробленого молока - вищого якості.

— Виробництво соєвого масла та шрота

На початку 2014 року введено в промислову експлуатацію інтегрований комплекс за переробкою сої в м. Глобино (Полтавська область). Переробна потужність підприємства - 700 т сої в день або 220 тис. т в рік. За рік завод виробляє близько 160 тис. т високопротеїнового шрота, 40 тис. т соєвого масла і 9 тис. т гранульованої оболонки.



ГПЗ частково використовує в процесі виробництва екологічно чистий енергоносіє - біогаз, який постачається з Біоенергетичного комплексу ТОВ «ХХХ». Переробка є експортно орієнтованим виробництвом: більше 80% продукції Глобинського переробного заводу постачається в країни ЄС, Близького та Далекого Сходу.

– Виробництво біогазу

Біоенергетичний комплекс (м. Глобіно, Полтавська область) введений у промислову експлуатацію в жовтні 2014 року. Комплекс є унікальним для країн СНГ та виробляє біогаз у процесах ферментації відходів цукрового виробництва та іншої біологічної маси. Його проектна потужність досягає 150 тис. куб. м біогазу / день, що еквівалентно 75 тис. куб. м природного газу.

– Зберігання

З метою забезпечення діяльності підприємства потужностями щодо зберігання урожаю, розроблена та впроваджена програма «Зерно Астарті», в рамках якої протягом останніх кількох років побудовано та модернізовано мережу елементів під загальним назвою «Зерно-Агротрейд». Одночасно ХХХ активно використовує систему комплексного зберігання в поліетиленових рукавах [28].

Компанія має однорівневу систему управління, яка означає, що керівні та наглядові обов'язки об'єднані в Раду директорів. Рада директорів компанії складається з шести членів: двох виконавчих директорів, одного виконавчого директора та трьох невиконавчих директорів [29].

Підприємство знаходиться в фазі стабільності життєвого циклу. Спостерігається стабільний, збалансований зріст ТОВ «ХХХ», поступове завоювання ринку та освоєння нових напрямків. Організація має великий бюджет, системи управління і контролю, правила, права, штат інженерів, бухгалтерів та фінансистів. Рішення приймаються централізовано [30].

Компанія має однорівневу горизонтальну структуру, де функції управління та нагляду об'єднані в Раду директорів, яка відповідає за систему внутрішнього управління ризиками та контролю.

ТОВ «ХХХ» зосереджена на оптимізації бізнес-процесів шляхом їх спрощення, прозорості, автоматизації, ліквідації бюрократії та підвищення рівня швидкості прийняття рішень [31].

Здійснено експрес-аналіз конкурентів ТОВ «ХХХ», що буде базуватись на дослідженні наступних показників: ринкова потужність найбільших агрохолдингів України, порівняння якості продукції та цін на неї досліджуваного підприємства та конкурентів та конкурентної карти ринку.

Спочатку оцінимо ринкову потужність найбільших агрохолдингів України, табл.2.3.

*Таблиця 2.3*

**Ринкова потужність найбільших агрохолдингів в Україні, 2019 р.**

Назва компанії	Оцінка	Індекс MarketScore
Кернел	A	3,8
Нібулон	A	3,8
Миронівський хлібопродукт	A	3,9
ХХХ	A	3,4
Олсідз блек сі	A	3,8
Віойл-зерно	A	3,2
Агропросперіс	A	3,4
УкрЛендФармінг	A	3,4

*Джерело: [32]*

Якщо порівнювати ринкову потужність компанії з її конкурентами можна спостерігати загальну тенденцію до уповільнення темпів зростання та збільшенням конкуренції на ринку, незважаючи на відмінну оцінку усіх найбільших учасників ринку.

Таблиця 2.4.

**Порівняльна таблиця результатів дослідження конкурентів ТОВ «XXX»,  
2019 р.**

Параметр	XXX	Кернел	Нібулон	Миронівський хлібопродукт	Олсідз блек сі	Віойл- зерно	Агропро- сперіс	УкрЛен дФармін г
Якість продукції	5	5	5	4	3	3	4	4
Ціна	4	5	4	4	4	3	3	4
Середня оцінка	4,5	<b>5</b>	4,5	4	3,5	3	3,5	4

*Джерело: [складено автором]*

За параметрами ціна/якість підприємству вдалось увійти в трійку лідерів.

На основі проведених досліджень побудуємо конкурентну карту ринку, табл.2.5.

Таблиця 2.5.

**Вихідні дані для побудови конкурентної карти ринку, 2017-2019 рр.**

Підприємство	Ринкова частка	Темп приросту ринкової частки (2017-2019), %
XXX	0,10	+10
Кернел	15	+0,6
Нібулон	8,08	-0,2
Миронівський хлібопродукт	7,6	-0,1
Олсідз блек сі	6	-0,4
Віойл-зерно	0,03	0
Агропросперіс	0,08	+0,01
УкрЛендФармінг	0,01	0

*Джерело: [складено автором]*

$$D_{\text{сер}} = \frac{0,1 + 15 + 8,08 + 7,6 + 6 + 0,03 + 0,08 + 0,01}{8} = 4,6$$

$D_{i(t)} \geq D_{\text{сер}}$ , у таких підприємств, як Кернел, Нібулон, Миронівський хлібопродукт та Олсідз блек сі. Всі інші відходять до 2 групи.

Отже,

$$\theta_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{4}\right) ((0,10 - 0,055)^2 + (0,03 - 0,055)^2 + (0,08 - 0,055)^2 + (0,01 - 0,055)^2)} = 0,04$$

$$\theta_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{8-4}\right) ((15 - 9,17)^2 + (8,08 - 9,17)^2 + (7,6 - 9,17)^2 + (6 - 9,17)^2)} = 3,4.$$

Звідси, [0,01; 0,05] –аутсайтери ринку;

[0,05; 4,6] - підприємства з слабкою конкурентною позицією;

[4,6; 8] – підприємства з сильною конкурентною позицією;

[8; 15 ] – лідери ринку.

Знайдемо величину  $\theta$ , тобто квадратичне відхилення темпу приросту ринкової частки:

$$\bar{T} = \frac{\sum T_i}{n} = \frac{10 + 0,6 - 0,2 - 0,1 - 0,4 + 0,01}{8} = 2,5$$

$$\theta = \sqrt{\frac{\sum (T_i - \bar{T})^2}{n}} = 3,32$$

Отже, звідси:

[-0,04, 0,1] підприємства з конкурентною позицією, яка швидко погіршується;

[0,1; 2,5] підприємства з конкурентною позицією, яка погіршується;

[2,5; 6,25] підприємства з конкурентною позицією, яка покращується;

[6,25; 10] підприємства з конкурентною позицією, яка швидко покращується.

Будуємо карту ринку використовуючи наявну інформацію (рис 2.5).

Таблиця 2.6.

**Матриця формування конкурентної карти ринку**

Ринкова частка Темп приросту ринкової частки			Класифікаційні групи			
			1	2	3	4
			Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Класифікаційні групи	1	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується			XXX	
	2	Підприємства з конкурентною позицією, що покращується				
	3	Підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	Кернел			
	4	Підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	Нібулон, Миронівський хлібопродукт, Олсідз блек сі, Війол-зерно, Агропромсервіс, УкрЛендФармінг			

*Джерело: [складено автором]*

Отже, не дивлячись на незначну часту ринку агропромислового виробництва, ТОВ «XXX» залишається єдиним підприємством з швидкою позитивною динамікою конкурентної позиції. Проведений аналіз конкурентів підприємства дав змогу визначити аспекти конкурентного становища на ринку, виділити лідерів, аутсайдерів та визначити конкурентні переваги.

## 2.2. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «XXX»

ТОВ «XXX» має однорівневу горизонтальну структуру, де функції управління та нагляду об'єднані в Раду директорів, яка відповідає за систему внутрішнього управління ризиками та контролю.

Для компанії «XXX» характерна організаційна структура, наведена на рисунку 2.3.



Рис.2.3.Організаційна структура підприємства «XXX», 2019 р. [33].

Стратегічне управління здійснюється вищими керівними ланками, яка складається з директорів, керівників, групи аналізу, групи розроблення і координації стратегічних програм і проектів, групи розроблення і коригування загальної стратегії та групи контролю та координації процесу.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства — процес всебічного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, спрямований на оцінення поточного стану підприємства, виявлення його сильних та слабких сторін, визначення проблем у стратегії.

Нижче проаналізовано динаміку основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «XXX» за 3 роки (табл.2.7. ,табл.2.8.)

Таблиця 2.7.

## Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «XXX» за 2017-2019

рр.

Показники	Роки			Динаміка			
				+.-		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	300 000	420 000	510 000	120000	90000	40	21.43
Валовий прибуток тис.грн	38 000	52 000	59 000	14000	7000	36.84	13.46
Чистий прибуток тис.грн	89 000	- 250 000	90 000	-339000	340000	-380.9	136
Собівартість виготовленої продукції тис.грн	270 000	370 000	450 000	100000	80000	37.04	21.62
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	11755	10562	12890	-1193	2328	-10.15	22.04
Середньорічна вартість: – необоротних активів; – оборотних активів	1 200 000 0 920 000	2 500 000 0 120 000	2 700 000 0 350 000	1300000 (800000)	200000 230000	108.33 (86.96)	-8 -191.67
Адмін.витрати тис.грн	300 000	370 000	320 000	70000	-50000	23.33	-13.51
Витрати на збут тис.грн	16 000	11 000	6 000	-5000	-5000	-31.25	-45.45
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,2	0,2	0,2	-	-	-	-
Продуктивність праці, тис.грн/чол.	7,57	-	6,98	-	-	-	-
Рентабельність господарської діяльності, %	0,3	-	0,18	-	-	-	-

Джерело: [32]

Відповідно до даних табл. 1.2. можна побачити, що протягом досліджуваного періоду відбувались зростання чистого доходу від реалізації продукції на 120000

тис. грн. або 40% у 2018 році у порівнянні з 2017 та 90000 тис. грн. (21.43%) у 2019. При цьому спостерігається пропорційне збільшення собівартості реалізованої продукції.

Негативні тенденції стосуються і рентабельності продукції зменшення продуктивності праці в динаміці 2019-2017 рр, що свідчить про зменшення ефективності використання трудових ресурсів.

ТОВ "XXX" за підсумками 2018 року отримала чистий збиток 250 000 тис. грн. пов'язуючи це з погіршенням фінансових показників з несприятливою кон'юктурою на ринку цукру і зростанням витрат. В 2019 році компанія переглянула інвестиційну програму, скоригувала політику продажів і оптимізувала кредитний портфель і структуру витрат та за підсумками 2019 році отримав 510 000 тис грн виручки, що на 20% вище показника роком раніше. Завдяки збільшенню обсягу продажів зернових майже половину консолідованої виручки забезпечив сегмент рослинництва. Експортна виручка склала € 253 млн (56% від загальної виручки), в тому числі продажу на ринок ЄС становили € 152 млн.

Таблиця 2.8.

**Динаміка реалізації різних видів продукції підприємства «XXX» за 2017-2019 рр.**

Показник	Вид продукції	Роки									
		2017		2018		2019		2018/2017		2019/2018	
		кт	євро/т	кт	євро/т	кт	євро/т	кт	євро/т	кт	євро/т
	Агрокультура										
Реалізація продукції та ціна на неї	Пшениця	383	141	270	163	266	151	-113	22	-4	-12
	Кукурудза	394	142	358	148	714	154	-36	6	356	6
	Соняшник	55	315	78	289	103	294	23	-26	25	5
	Виробництво цукру										
	Цукор	444	425	325	328	301	345	-119	-97	-24	17
	Переробка сої										
	Соевий шрот	144	323	141	341	167	323	-3	18	26	-18
	Соева олія	36	689	42	598	46	598	6	-91	4	0
	Виробництво молока										
	Молоко	105	263	103	258	94	326	-2	-5	-9	68

Джерело: [34, 35]

Щодо агрокультури, доходи збільшились на 62% та до 206 млн. євро, оскільки ТОВ «XXX» прискорила продажі кукурудзи на 99% на сильних урожаєх



2018 та 2019 років. Експорт становив 80% доходів від сільськогосподарського сегмента в 2019 році проти 72% у 2018 році. Щодо реалізації цукру, доходи склали 117 млн. євро (зменшившись на 2%) внаслідок зменшення обсягів продажу цукру на 8% у 2019 році на тлі негативного розвитку місцевих та світових цін на цукор протягом двох років поспіль.

Щодо реалізації соєвої продукції, у 2019 році переробка сої досягла доходів у розмірі 83 млн. євро (+ 11%) завдяки більшим обсягам продажу.

1. За даними USDA, світовий експорт сої знизився на 3% у річному обчисленні. Внаслідок триваючого американсько-китайського торгового конфлікту та падіння попиту у основного споживача - Китаю через африканську чуму свиней. Тим не менше, ринок соєвої муки тримався стабільно, а експорт шроту збільшився на 4% [36].

Щодо виробництва молока, дохід у 35 мільйонів євро у 2019 році проти 29 мільйонів євро у 2018 році досягнутий завдяки вищими цінами на продукцію, що компенсує зниження виробництва молока на 10% у 2019 році.

Продуктивність зросла до 20 кг на день на корову в 2019 році завдяки технологічним змінам у годівлі тварин та поліпшені умови утримання тварин. Якість молока покращилась із збільшенням вмісту жиру та білка з 3,7% до 3,9% та 3,2% до 3,4% відповідно, а частка молока екстра-класу у загальному виробництві зросла з 12% до 60%.

Зобразимо динаміку фінансових показників ТОВ «XXX» на рис. 2.4-2.11. За 2017-2019 рр.

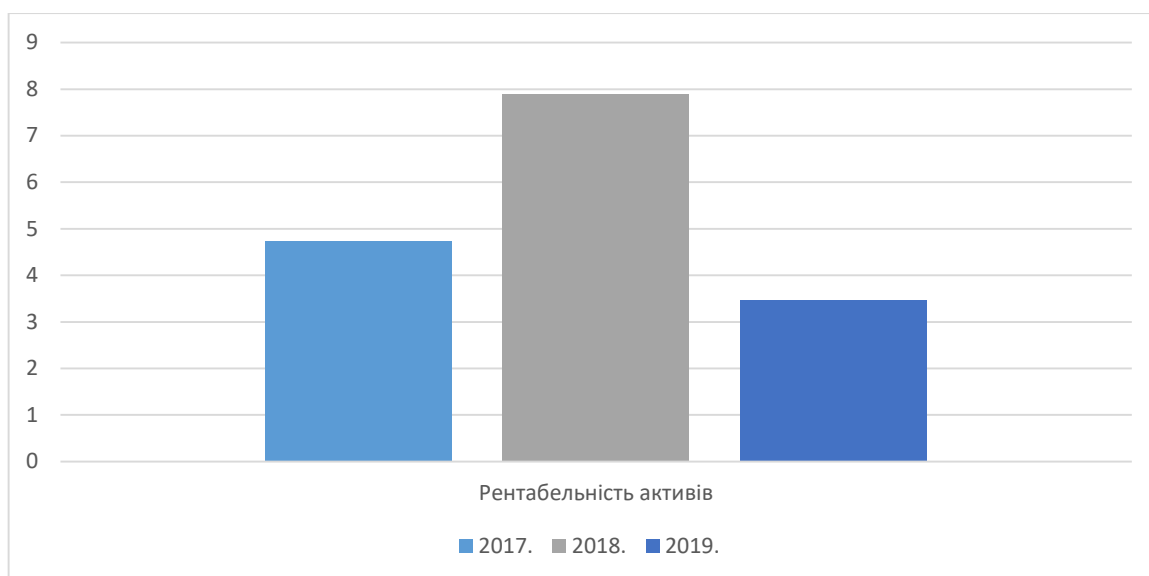


Рис. 2.4. Рентабельність активів ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Спостерігаєм середній рівень ризику, прибутку є дещо замало, проте запас активів міцний. Розраховано за формулою чистий прибуток/загальні активи.

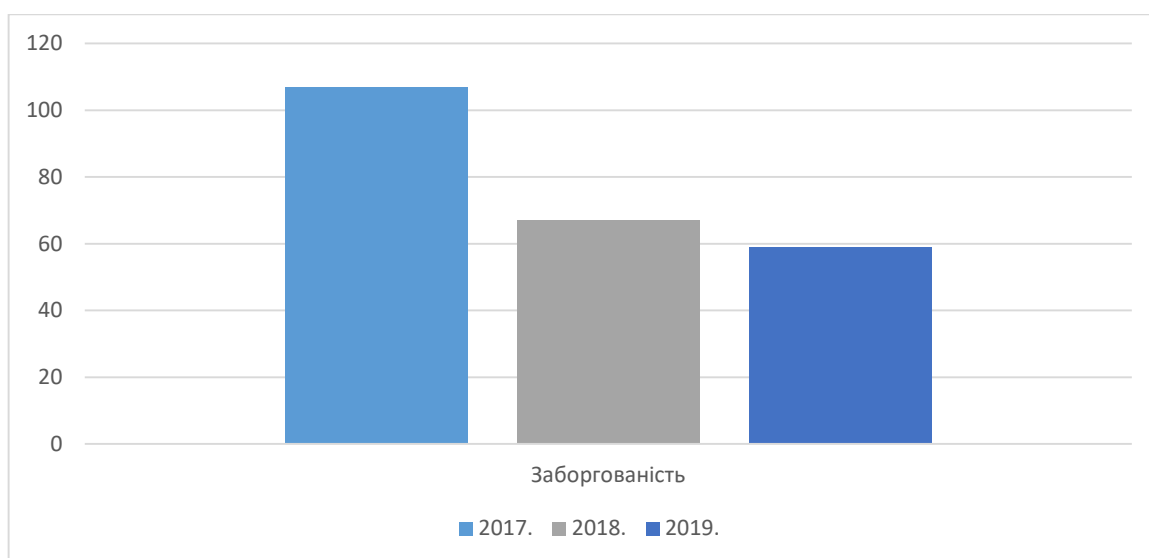


Рис. 2.5. Заборгованість ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Динаміка заборгованості підприємства є позитивною, тобто обслуговування наявних боргів не обтяжує підприємство та є можливість залучання нових можливостей та боргів. Розраховано за формулою загальні зобов'язання/загальні активи.

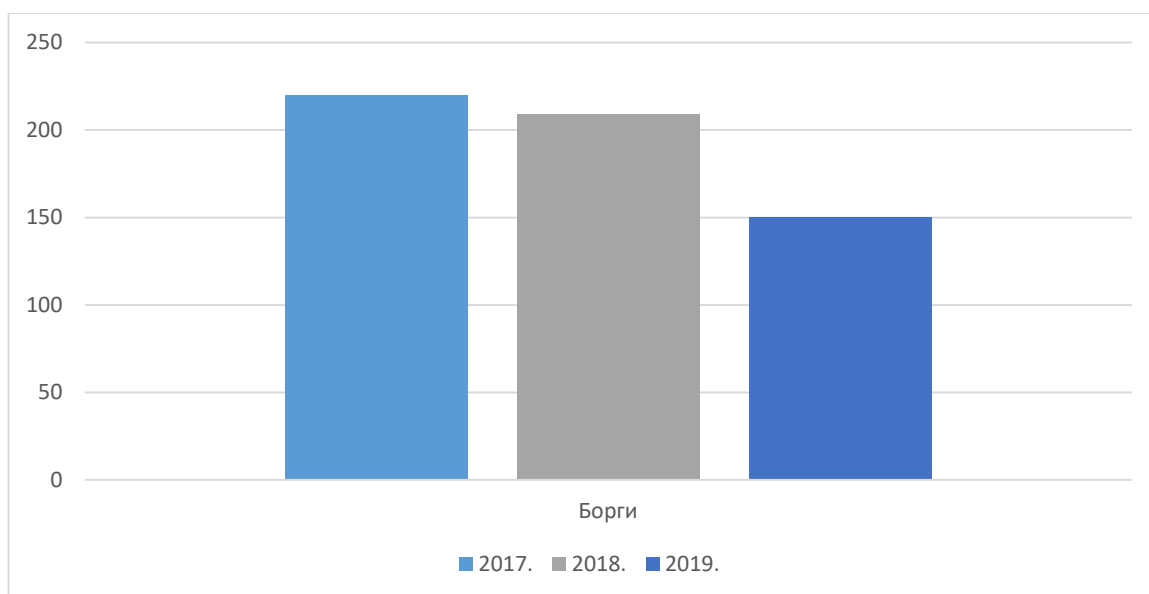


Рис. 2.6. Борги ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Розраховано за формулою загальні зобов'язання/власний капітал. Динаміка також є позитивною.

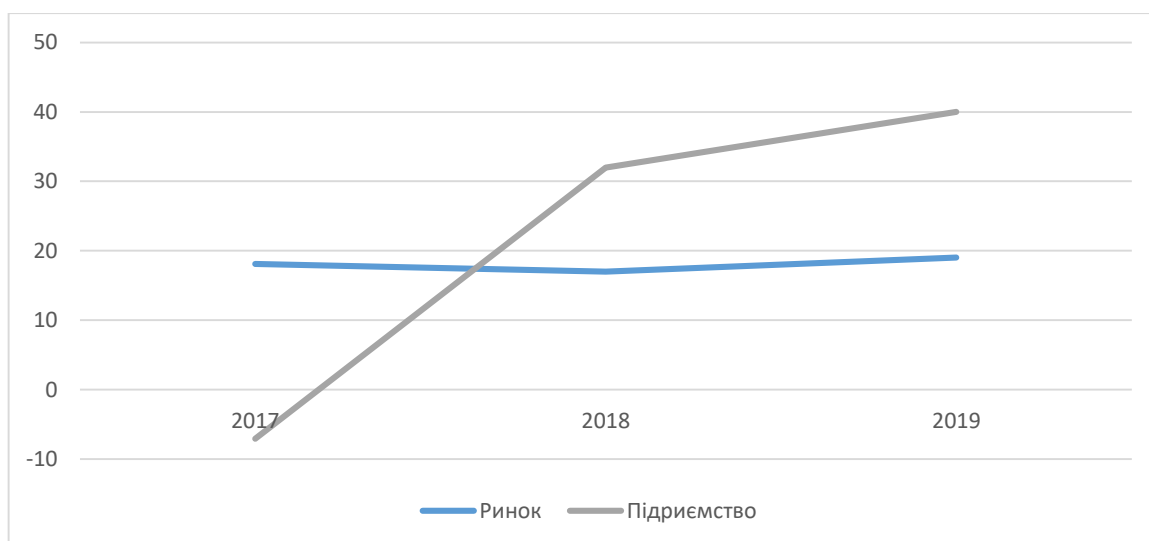


Рис. 2.7. Коефіцієнт автономії ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Проаналізуємо коефіцієнт автономії підприємства порівняно з середніми показниками у галузі. Динаміка є позитивною, особливо за останні 2 роки, оскільки саме цей коефіцієнт показує незалежність підприємства від кредиторів та характеризує частку власного капіталу підприємства у зальній сумі коштів, інвестованих в її діяльність.

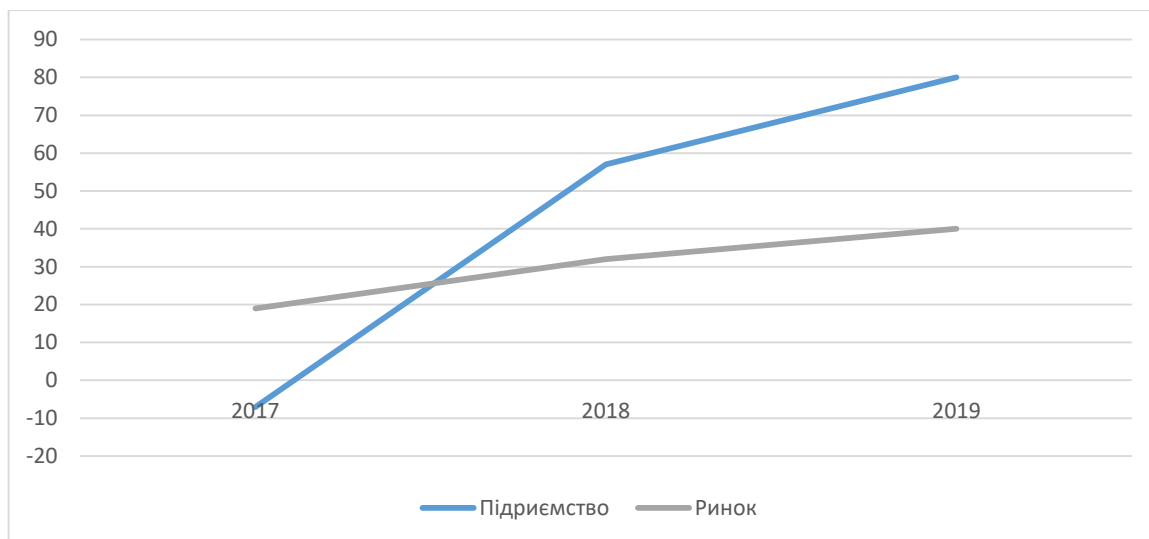


Рис. 2.8. Динаміка рентабельності оборотних активів ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Динаміка рентабельності оборотних активів є позитивною, та значення є значно вищими за середні значення по галузі в цілому, що визначає вміння підприємства використовувати оборотні кошти для генерації прибутку.

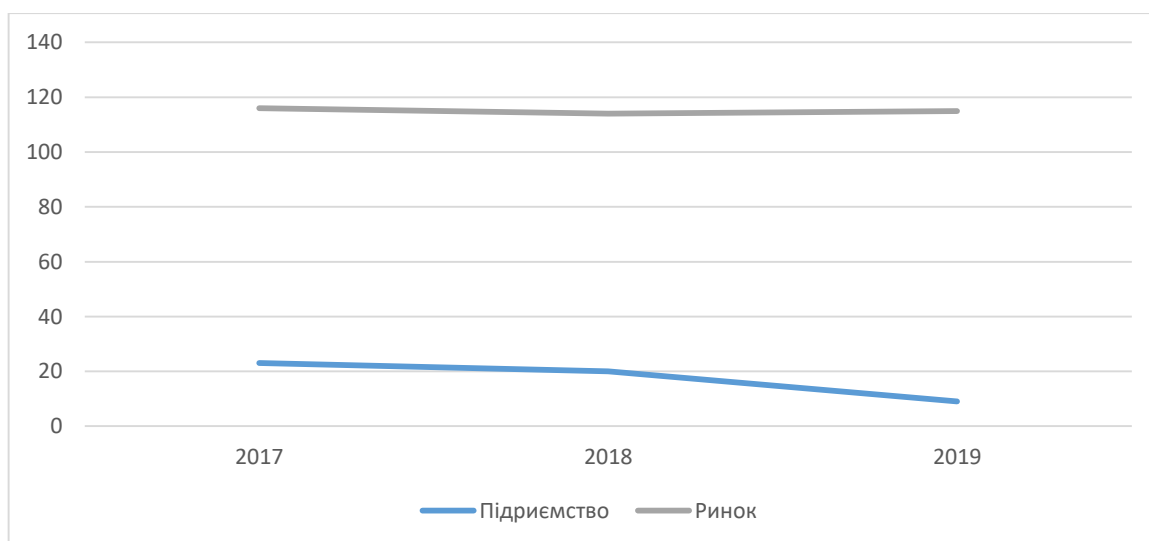


Рис. 2.9. Показники поточної ліквідності ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Показники поточної ліквідності є негативними, що вказує на слабку здатність підприємства погашати поточні зобов'язання оборотними активами. Тобто, у разі вимоги кредиторів до погашення боргів, у підприємства не буде достатньо оборотних активів.

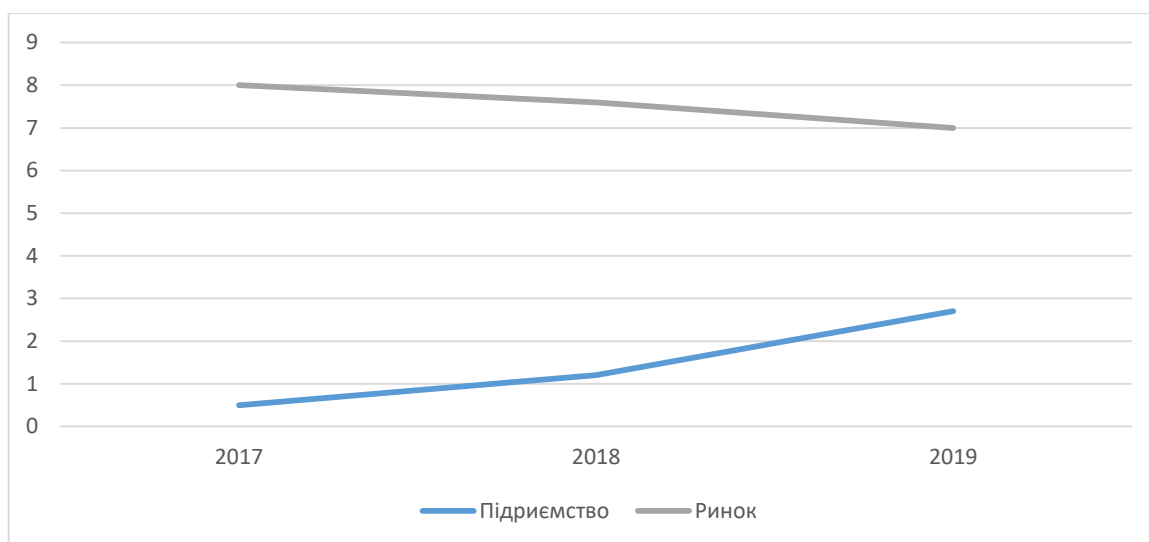


Рис. 2.10. Оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Оборотність дебіторської заборгованості є значно нижчою ніж на ринку, проте динаміка є позитивною. Дебітори відволікають фінансові ресурси підприємства, що призводить до збільшення фінансових витрат у зв'язку з необхідністю додаткового залучення кредитних коштів. Підприємство покращує динаміку, а саме налагоджує співробітництво з дебіторами та коригує політику надання товарних кредитів клієнтам.

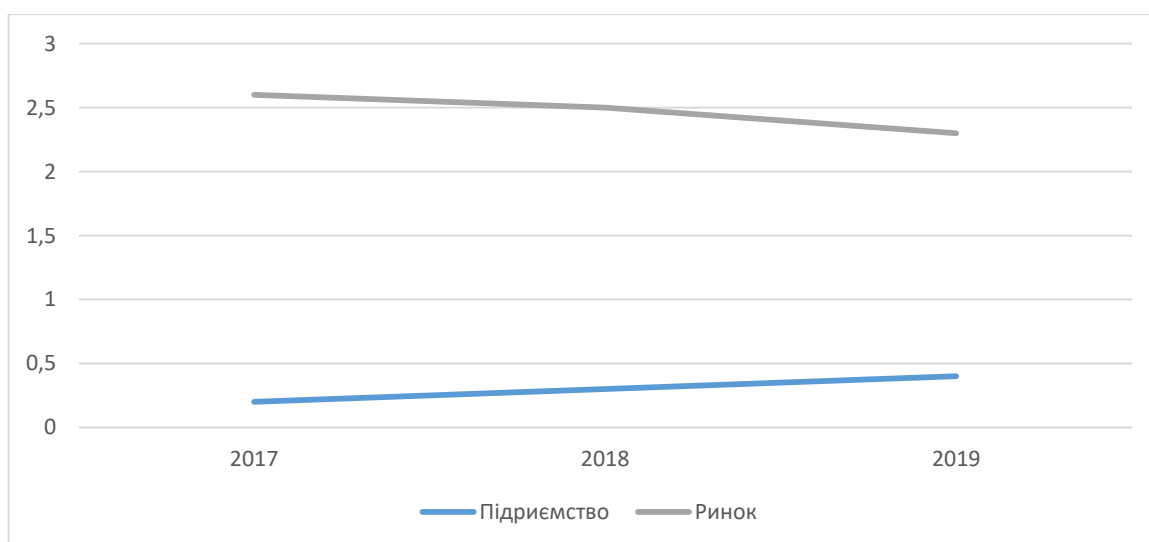


Рис. 2.11. Оборотність загальних активів ТОВ «XXX» за 2017-2019 рр. [23].

Досліджувана оборотність загальних активів не є сприятливою, хоча динаміка є позитивною, проаналізовані значення нижче ринкових, що пов'язано з оборотністю дебіторської заборгованості та потребує подальших заходів до повернення дебіторської заборгованості.

Основними каналами збуту продукції ТОВ «ХХХ» є: переробні підприємства, орендна плата за паї, населенню (в рахунок оплати праці), реалізація на ринку, комерційні організації. При збуті зернових найбільш вагомим каналом є продаж комерційним організаціям (близько 80%), також за рахунок них орендарі розраховуються за майнові та земельні паї. Традиційним каналом реалізації молока є переробні підприємства (близько 100%). Рівень цін на продукцію коливається в залежності від каналів збуту. Найвищий рівень цін на зерно і соняшник спостерігається в квітні-червні (до нового врожаю); молоко – в листопаді-березні (в даний період знижується пропозиція).

Станом на кінець 2019 року в ASTARTA працювало 12890 працівників, що на 22% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Близько 99,7% працівників були членами колективного договору. Основна частка працівників Компанії - у віці 30-50 років - 55% від загальної кількості.

У сегменті сільського господарства найбільша частка персоналу - 2524 особи у 2019 році, або понад 46% від загальної кількості.

Жіночий персонал становив 37% від загальної кількості працівників, що на 34% більше, ніж рік тому.

Співвідношення базової заробітної плати та винагороди жінок до чоловіків покращилось до 90: 100 порівняно з 80: 100 у 2018 році. Гендерна різниця зумовлена залученням чоловіків до більш інтенсивних видів праці, що передбачає вищу зарплату [35].

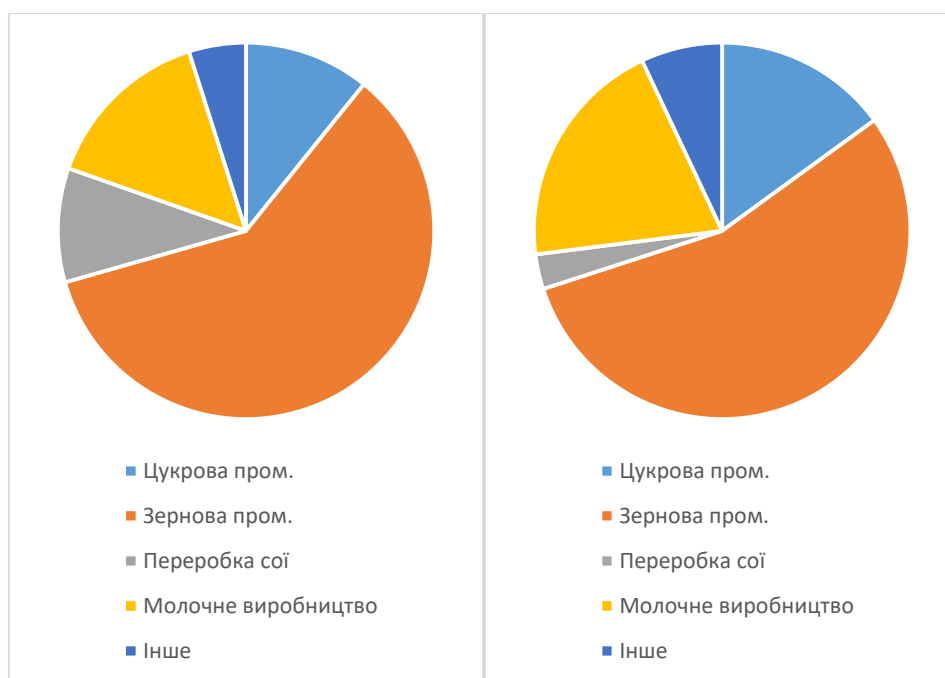


Рис.2.12. Структура працівників за видом виробництва, ТОВ «XXX» 2019-2018 рр. [35].

Зобразимо динаміку чисельності працівників за статтю з 2019 по 2017 рр.

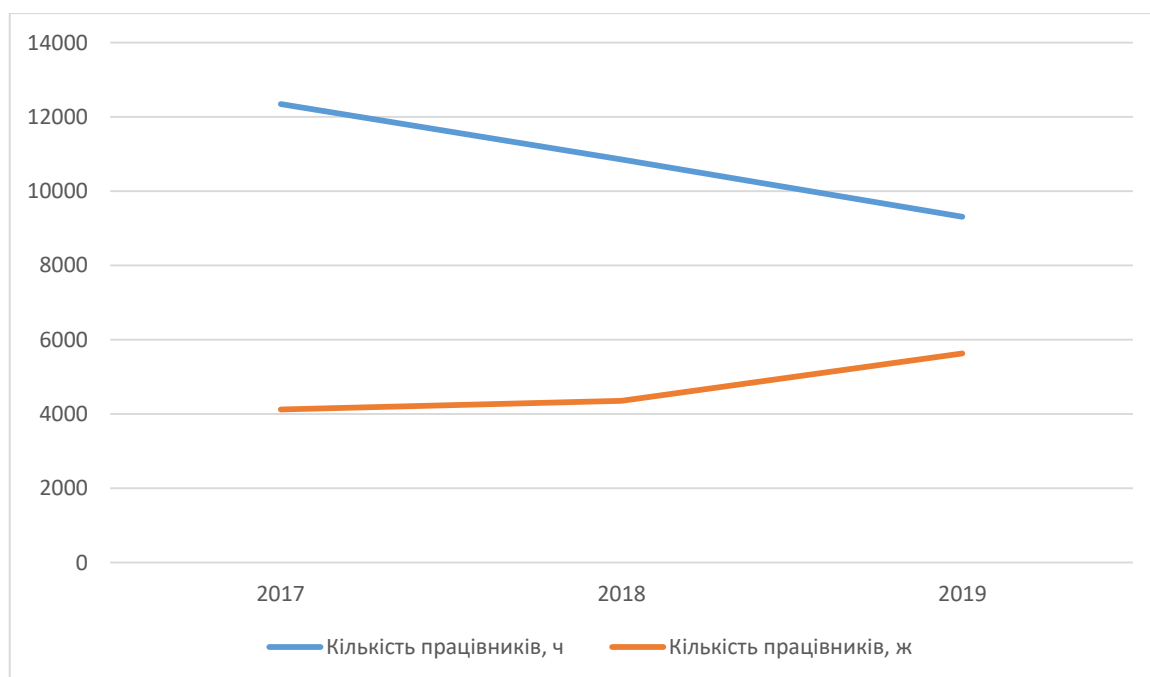


Рис.2.13. Динаміка чисельності працівників за статтю, ТОВ «XXX», 2019-2017 рр.

Чисельність працівників продовжує падати, проте частка жінок росте.

Агробізнес — одна з сфер української економіки, яка найшвидше розвивається та змінюється. Сучасні робітники працюють не тільки з ґрунтами та

рослинами, а й з аналізом інформаційних систем, супутниковими знімками полів, тощо.

Однак на фоні активної популяризації креативних і технологічних професій, швидкого розвитку ІТ індустрії аграрні професії не є престижними та популярними. Зазвичай молодь сприймає аграрну сферу стереотипно як низькооплачувану та застарілу роботу, у якій не існує перспектив. Разом з цим постійно зростають і вимоги до потенційних спеціалістів. Необхідно опановувати новими технологіями виробництва сільськогосподарських культур, вміти працювати із інноваційним обладнанням та розумітися на економіці виробництва [37].

Саме тому, на підприємстві «XXX» існує так званий «Кадровий голод».

### 2.3. Оцінка ефективності стратегічного управління ТОВ «XXX».

Одним з інструментів для розробки ефективного стратегічного плану, що використовується керівниками ТОВ «XXX» є PEST-аналіз (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

#### PEST-аналіз ТОВ «XXX».

Група факторів	Фактор	Опис
(Р) Політичні	Законодавство	На бізнес можуть вплинути зміни у податковому, податковому та інших обмежувальних механізмах. Велика кількість і висока вартість дозволів і ліцензій та пов'язана із ними корупція, а також непередбачуваність законодавчої бази у сфері інвестиційної політики і підтримки інвестицій, такі як часті зміни політики щодо звільнення експорту зерна від сплати ПДВ створюють непевність, що гальмують інвестування у сільське господарство, бо цим інвестиціям часто потрібно від 7 до 20 років, щоб принаймні вийти на беззбитковий рівень. На молочний сектор негативно вплинула і заборона Росії на імпорту з України, що набрала чинності 28 липня 2014р., бо саме Росія була найбільшим напрямом експорту молочних продуктів [39].
	Регулювання та обмеження міжнародної торгівлі	Членство в WTO є стримуючим фактором для будь-яких радикальних змін, тому суттєвих змін не очікується. Для розглянутого бізнесу також змін не передбачається [40].

Продовження табл.2.9.



	Державне регулювання конкуренції	У розглянутій галузі державне регулювання не здійснюється
(Е) Економічні	Економічне зростання	Імовірно, нижню точку падіння економіка вже пройшла. Таким чином, можна прогнозувати поступальне зростання попиту на надані послуги протягом найближчих 3-5 років. Це означає, що вхід на ринок і поступове розширення своєї присутності є вкрай сприятливим
	Оподаткування	Радикальних змін в політиці оподаткування, здатних негативно позначитися на роботі компанії не очікується
(S) Соціальні фактори	Освіта	Загальна тенденція до зниження рівня освіти в країні.
	Демографічні показники	Старіння населення, скорочення чисельності населення імовірно змусить державу до збільшення податкового тиску на заробітну плату. Також відтік кадрів створює «кадровий голод» в агропромислових підприємствах.
(Т) Технологічні фактори	Динаміка розвитку технологій	Розвиток технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява попиту на фахівців, здатних організувати ефективне їх використання в рамках діючого бізнесу. У сполученні з факторами, які були описані раніше, дана тенденція має довгостроковий тренд і є сприятливою

*Джерело: [38]*

Проаналізуємо вплив факторів на стратегію діяльності підприємства (таб.2.2).

*Таблиця 2.10.*

### **Вплив факторів на стратегію діяльності ТОВ «XXX»**

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактору на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(Р) Політичні	0,2	2	0,4
(Е) Економічні	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори	0,3	3	0,9
(Т) Технологічні фактори	0,3	3	0,9

*Джерело: [складено автором]*

Отже, найбільш суттєвими факторами, які впливають на формування стратегії ТОВ «XXX» є економічні, технічні і соціальні фактори.

Далі складемо матрицю БКГ, як одного із найосновніших інструментів стратегічного аналізу. Для оцінки конкурентоспроможності окремих видів бізнесу в матриці БКГ використовуються два критерії: темп зростання галузевого ринку; відносна частка ринку.

Розрахункові дані для побудови матриці БКГ наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11.

**Розрахункові дані для побудови матриці БКГ, ТОВ «XXX», 2019 р**

Товарна група	% від загальних продажів	Відносна доля ринку, %	Темп росту, %	Група
Агрокультура	45,9	0,7	+9	Собаки
Цукор	26,2	26	+12	Зірки
Соя	18,5	14	+5	Корова
Молоко	7,72	0,3	-1	Собаки

Джерело: [складено автором]

На основі проведених досліджень сформуємо матрицю БКГ, табл.2.12

Таблиця 2.12.

**Матриця БКГ для ТОВ «XXX», 2019 р**

Темп росту ринку	Високий (більше 10%)		Цукор 
	Низький (менше 10%)	Молоко, агрокультура 	Соя 
		Низька (менше 1)	Висока (більше 1)
		Відносна доля ринку	

Джерело: [складено автором]

Виходячи з розрахунків вище, товарні групи розподілились на ступним чином:

– Лідером зростаючого ринку є цукор, який є основною продукцією компанії. Вони відносяться до групи «Зірки», що означає що подальше зростання потребує значних інвестицій.

– Соя займає позицію «дійні корови», т. е. приносить максимальний дохід компанії. Проблема в практичній неможливості подальшого росту такої групи товарів.

– Молоко та агрокультура знаходяться в зоні «Собаки». Для групи характерний повільний ріст продажів і мала частка ринку.

Також використовуваним інструментом вищим керівництвом компанії у процесі стратегічного планування є «управління якістю», що здійснюється через

стандартизацію та формалізацію бізнес-процедур, розробку системи контролю й оцінки діяльності, системи стимулювання персоналу через колективний бонус по результату [41].

У стратегічному управлінні підприємством застосовуються ще такі інструменти та методи розвитку організації: цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний набір», стратегічні плани, проекти і програми, стратегічне планування та контроль тощо [42].

Процес стратегічного менеджменту ТОВ «XXX» можна подати у вигляді таких основних етапів:

- 1) формулювання місії організації; (вищі керівні ланки)
- 2) визначення стратегічних цілей; (вищі керівні ланки)
- 3) формування основної стратегії; (вищі керівні ланки , групи аналізу)
- 4) формування організації; (група розроблення і коригування загальної стратегії)
- 5) виконання оперативного плану; (група розроблення і коригування загальної стратегії)
- 6) контроль за виконанням (Група контролю та координації процесу, групи аналізу) [43].

У місії декларується загальна мета діяльності організації, її призначення і філософія, орієнтація на задоволення певних потреб споживачів.

Визначення стратегічних цілей та основної стратегії має дати відповіді на такі основні питання: де ми перебуваємо, де хочемо бути, яким чином туди потрапити? Відповіді на ці запитання базуються на стратегічному аналізі.

Формування організації передбачає: постановку завдань щодо реалізації стратегії, визначення обов'язків і розподіл владних повноважень усередині організації тощо. Виконання оперативного плану передбачає короткострокове планування, постановку операційних завдань, визначення бюджету і т. д.

Контрольний етап виконує такі функції: стеження за виконанням стратегії, оцінку виконання порівняно з попередньо встановленими стандартами, внесення необхідних коректив в операційне планування.

Основні результати стратегічного управління ТОВ «XXX» можна представити у вигляді логічного ланцюга стратегічних результатів: діагноз (оцінка) – прогноз – стратегія – стратегічний план – програма – проект – оцінка результатів [44].

Далі проаналізуємо показники, що характеризують ефективність стратегічної управлінської діяльності підприємства.

Перелік критеріїв, створених за головними елементами системи стратегічного управління надано в табл. 2.13. Вагомість цих критеріїв оцінюють за трибальною шкалою (дуже важливий – 3, важливий – 2, не важливий – 1), а рівень стратегічного зорієнтованості підприємства – за п'ятибальною шкалою (дуже високий – 5, високий – 4, середній – 3, низький – 2, дуже низький – 1). Основна оцінка за кожним критерієм розраховуються як добуток двох критеріїв і вказує, як сильно зазначений критерій відрізняється від максимального рівня у 15 балів.

Таблиця 2.13.

**Фрагмент оцінки стратегічного рівня ТОВ «XXX» за елементами  
системи стратегічного менеджменту, 2019 р.**

Критерії оцінки	Вагомість критерію	Рівень стратегічної зорієнтованості аналізованої організації	Загальна оцінка
<b>Стратегія</b>			
Цілі організації чітко визначені відповідно до встановлених тенденцій розвитку внутрішніх і зовнішніх можливостей	3	4	12
При формуванні стратегії відбувається поглиблена діагностика чинників прямої і непрямой дії з використанням спеціальних методів	3	3	9
Стратегія організації достатньо гнучка і швидко адаптується до змін зовнішнього середовища	2	2	4
Відбувається постійний контроль рівня досягнення цілей у процесі реалізації стратегії	2	2	4
<b>Організаційна структура управління</b>			
Формування та впровадження загальної стратегії організації здійснює вище керівництво	3	4	12
Стратегічне планування забезпечує відділ стратегічного планування (стратегічного розвитку)	2	4	8
Відповідальність за досягнення конкретних результатів покладена на тих осіб, які спроможні впливати на цей процес	2	3	6
В організації добре розвинені вертикальні і горизонтальні комунікаційні зв'язки	2	3	6
Забезпечена відповідність між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками, між управлінськими ланками)	3	3	9
<b>Організаційна культура</b>			
Заохочується розумний ризик, агресивне ставлення до оточення і солідарність всередині організації	2	2	4
Заохочується розвиток персоналу, сповідується принцип «безперервного навчання»	2	3	6
Відсутня дискримінація за статтю і віком	1	2	2
Організаційна культура сприяє ефективній реалізації сформованої стратегії	2	1	2
Середня оцінка стратегічного рівня організації			6,4

*Джерело: [складено автором]*

Можливі такі градації: високий стратегічний рівень – вищий за 6 балів, середній – 3–6 балів, низький – менше 3 балів [45].

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути виражена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 2.14). За проведеними розрахунками можна зробити висновок, що основний підсумований показник, 10 є досить високим, проте разом з цим вказує, що над досягненням певних цілей необхідно попрацювати.

Таблиця 2.14.

### Оцінка ступеня досягнення цілей ТОВ «XXX», 2019 р.

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
Загальна	Побудувати високотехнологічну інноваційну компанію в Україні з пізнаванням у всьому світі брендом і бездоганною репутацією, привабливу для акціонерів та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів і надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику.	3
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів, спростити бізнес-процеси на підприємстві.	2
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій.	1
Соціальна	Вдосконалювати систему навчання та відбору персоналу. Застосовувати більш ефективний підхід до підбору та мотивації співробітників, безперервно працювати над підвищенням їхньої лояльності і створювати гідні умови життя та роботи в регіонах.	2
Фінансова	Збільшення прибутків, загальної ліквідності та платоспроможності	2
Підсумкова оцінка		10

*Джерело: [складено автором]*

За даними таблиці 2.2. можна зробити висновок, що підсумковий показник, який дорівнює 10 є достатньо високим, а в той же час показує, що над досягненням деяких цілей необхідно працювати, або переоглянути їх.

Оцінимо конкурентну позицію (табл. 2.19) з використанням наступної процедури: Рейтинги стратегічного положення підприємства ранжуються від 1 – конкурентні позиції слабкі до 5 – дуже сильна конкурентна позиція. Оцінка «3» виставляється для середніх значень ключових параметрів.

У результаті отримаємо зважену оцінку або рейтинг конкурентної позиції стратегічної одиниці бізнесу.

Таблиця 2.15.

**Оцінка стратегічного положення ТОВ «XXX», 2019 р**

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку, що контролюється	0,1	3	0,3
Конкурентноздатність	0,12	4	0,48
Характеристика асортименту	0,14	3	0,42
Ефективність системи маркетингу	0,14	3	0,42
Рівень використання потужностей	0,1	5	0,5
Рівень рентабельності	0,09	3	0,27
Імідж фірми	0,1	4	0,4
Технологічний розвиток	0,16	3	0,48
Границі капіталовкладень	0,05	3	0,15
Сумарна зважена оцінка	1,00		3,42

*Джерело: [складено автором]*

Звідси, підприємство у рейтингу конкурентної позиції на рівні вище середнього.

За проведенням аналізом можна зробити висновок, що ТОВ «XXX» дотримується завданої місії та цілей у процесі своєї діяльності, проте існують проблеми зони, на які необхідно звернути увагу.

Аналіз проміжного середовища підприємства проведемо використовуючи галузеву модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Аналіз проміжного середовища включає наступні складові:

- 1) оцінку споживачів;
- 2) оцінку постачальників;
- 3) аналіз конкуренції в галузі між прямими конкурентами;
- 4) оцінку загрози товарів-замінників;
- 5) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі [46].

При оцінці споживачів, насамперед проведемо сегментацію ринку споживачів, виділивши цільовий сегмент. Найбільш поширеним методом сегментації ринку є метод групування за однією або декількома ознаками. Суть цього методу полягає в послідовній розбивці сукупності об'єктів на групи за більш значними ознаками. Одна з ознак виділяється як системо утворюючий критерій,

потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію значно вище, ніж у всій сукупності потенційних споживачів даного товару. З одного боку, ці підгрупи характеризуються певними споживчими потребами, а з іншого - вони досить однорідні і за соціально-економічними, і демографічними ознаками.

Слід визначити, що продукція ТОВ «XXX» відноситься до продуктів харчування першої необхідності, відповідно рівень еластичності попиту на даний продукт залишається майже незмінним.

Таблиця 2.16.

### Сегментація ринку споживачів ТОВ «XXX», 2019 р.

Ознаки сегментації	Опис і характеристика сегментів, ступінь їх привабливості, купівельна спроможність
1). За рівнем доходів	Продукція користується попитом різних за рівнем доходів сегментних груп
2) За географічним принципом	Географічний розподіл не впливає на рівень попиту на продукцію
3) За демографічним принципом	Демографічний фактор не впливає на зміну обсягів споживання

*Джерело: [складено автором]*

Отже, цільовий сегмент продукції ТОВ «XXX» включає всі рівні населення.

Для оцінки загрози стратегічного розвитку підприємства з боку товарів-замінників, проаналізуємо схильність покупців до використання замінника.

Конкурентами товарів ТОВ «XXX» є:

- з боку цукрового виробництва: підсолоджувачі - фруктоза, стевія, аспартам, сахарин, тощо.
- з боку соєвої переробки: соняшниковий та рапсовий шрот.
- з боку молочного виробництва: рослинне молоко.
- з боку біоенергетики: органічне паливо (вугілля викопне, нафта, торф, природний газ, бензин, генераторний газ, кокс, хімічне ракетне паливо тощо)

Проведемо оцінку товарів замінників та визначимо ступінь їх впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 2.17.



### Аналіз товарів-замінників продукції підприємства ТОВ «XXX», 2019 р.

№ з/п	Товари-замінники	Відносна ціна замінника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замінника
1	Цукрові замінники	2350	присутні	низька
2	Соняшниковий та рапсовий шрот	60	відсутні	середня
3	Рослинне молоко	110	присутні	низька
4	Органічне паливо	500	присутні	висока

*Джерело: [складено автором]*

За даними таблиці визначаємо, що вподобання споживачів, та розвиток орієнтації на здорове харчування поки що не дуже суттєво впливають на стан ринку, оскільки обсяги виробництва даної продукції незначні, проте попит стрімко зростає. Однак використання органічного палива все ще значно переважає над використанням біогазу, що пояснюється ціною та доступністю такого товару.

Загроза появи нових конкурентів у галузі залежить від так званих бар'єрів входу в галузь. Оскільки галузь є достатньо монополізованою, то суттєвої загрози через появу на ринку нових конкурентів підприємство не має.

Для більш детального аналізу умов реалізації стратегії ТОВ «XXX», проведемо параметричний аналіз конкурентоспроможності товару.

Він базується на групуванні об'єктів в порівняно однорідні групи за різними ознаками. Обираємо основний продукт підприємства – цукор.

Для того щоб провести аналіз ринку цукру, скористаємося наступними ознаками:

- середня ціна за 1 кг продукції;
- кількість видів, передбачає асортимент цукру – тростинний, буряковий, кленовий, пальмовий, сорговий цукор.
- калорійність, дана характеристика необхідна для визначення рівня поживності соняшnikової олії;

Отже за даними ознаками сформуємо таблицю:

Ми отримали 3 ознаки за якими маємо провести аналіз:

i1 – середня ціна реалізації, грн./1кг;

i2 – кількість видів, шт.;

i3 – калорійність

Таблиця 2.18.

**Основні характеристики цукру підприємств-конкурентів, 2019 р.**

Назва	Середня ціна реалізації, грн/1 кг	К-ть видів, шт	Калорійність
ТОВ «XXX»	11,56	1	399
ТзОВ «Радехівський цукор»	12,1	1	397
ТОВ «Укрпромінвест-Агро»	11,2	1	399
ТОВ «Група Агропродінвест»	10,9	1	399
A'SPIK GROUP	13,4	2	402
ЗАТ «Західна компанія «Дакор»	10,7	1	399

Джерело: [складено автором]

Виходячи з даних таблиці розрахуємо середні арифметичні значення характеристик та середнє квадратичне відхилення.

Середнє арифметичне значення:

$$\overline{X_i} = \frac{\sum x_{il}}{n}, \quad (2.1)$$

де  $x_{il}$  - значення і-тої ознаки відповідної торгової марки;

$n$  - кількість торгових марок

$$\overline{X_1} = \frac{11,56 + 12,1 + 11,2 + 10,9 + 13,4 + 10,7}{6} = 11,6$$

$$\overline{X_2} = \frac{1 + 1 + 1 + 1 + 2 + 1}{6} = 1,16$$

$$\overline{X_3} = \frac{399 + 397 + 399 + 399 + 402 + 399}{6} = 399,2$$

Отже на основі проведеної сегментації, можна зазначити, що ТОВ «XXX» займає доволі широкий сегмент ринку, що характеризується середніми цінами, нормальною калорійністю та мінімальною кількістю видів продукції.

На основі проведеного аналізу, проведемо визначення конкурентного профілю ТОВ «XXX» (таблиця 2.8).

- 1) оцінку споживачів;
- 2) аналіз конкуренції в галузі між прямими конкурентами;
- 3) оцінку загрози товарів-замінників;
- 4) оцінку можливості появи нових конкурентів у галузі.

Таблиця 2.19.

**Конкурентний профіль підприємства, ТОВ «XXX», 2019 р**

№ з/п	Характеристика конкурентного профілю	Бальна оцінка					Зауваження
		1	2	3	4	5	
1	За споживачами					X	Високий рівень споживання продукції дозволяє мати значну кількість постійних споживачів
2	За прямими конкурентами			X			Значна кількість прямих конкурентів на ринку
3	Загроза товарів-замінників			X			Ріст кількості діабетиків серед населення та зростання популярності рухів за здорове харчування.
4	Можливість появи нових конкурентів		X				

*Джерело: [складено автором]*

За даними таблиці, ТОВ «XXX» має високий рівень конкурентоспроможності, проте конкурентний рівень в галузі – високий.

Також, окрім споживачів проведемо аналіз наступних стейкхолдерів:

- 1)постачальники
- 2)співробітники
- 3)суспільство
- 4)державні органи
- 5)страхувальники

Аналіз проведемо за допомогою карти стейкхолдерів, що є одним із способів зображення відносин досліджуваного підприємства з зацікавленими сторонами. У цю карту включаються всі відносини, за допомогою яких підприємство має вплив на людей або ж навпаки.

Таблиця 2.20.

**Ідентифікація та групування стейкхолдерів ТОВ «ХХХ», 2019 р.**

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів
Клієнти та споживачі	Якісна продукція, ціна придбання, доступність, екологічність.
Постачальники	Збільшення обсягів замовлення, вчасна оплата, ціна, що забезпечує плановий прибуток, дотримання угод
Співробітники	Заробітна плата, психологічний клімат в колективі, перспективи кар'єрного зростання, зручне розташування, гнучкий (зручний) графік роботи, впевненість в майбутньому, техніка безпеки.
Громада	Безпечне виробництво, екологізація продукції.
Державні та фіскальні органи	Дотримання законодавства у всіх сферах, вчасна сплата податків, доброчесність, прозорість
Страховальники	Доброчесність в страхуванні, відсутність страхових випадків, фінансова вигода у кожному клієнті
Акціонери, інвестори, власники	Зростання вартості підприємства, його капіталізація, зростання розміру дивідендів
Майбутні працівники (кадровий резерв)	Робочі місця, місце практики та стажування під час навчання
Організації фінансової сфери (банки, кредитні спілки)	Дотримання угод, процедура надання-повернення коштів
Місцеві органи влади	Забезпечення населення житлом, відсутність соціальної напруги
Рейтингові агенції	Господарська діяльність, соціальна відповідальність

*Джерело: [складено автором]*

Проведемо аналіз виявлених стейкхолдерів за матрицею «Влада/Інтерес», табл.2.21.

Таблиця 2.21.

**Аналіз стейкхолдерів за матрицею «влада/інтерес»**

Група стейкхолдерів	V	I	PS	Група	Ранг
Клієнти та споживачі	9,8	9,3	91,14	D	1
Постачальники	8,4	9,1	76,44	D	2

*Продовження табл. 2.21.*

Співробітники	7,9	8,2	64,78	D	4
Громада	8,1	7,1	57,51	D	8

Державні та фінансові органи	8,4	7,2	60,48	D	7
Страховальники	6,5	6,1	39,65	D	9
Акціонери, інвестори, власники	8,4	8,1	68,04	D	3
Майбутні працівники (кадровий резерв)	3,2	4,7	15,04	A	
Організації фінансової сфери (банки, кредитні спілки)	8,7	7,1	61,77	D	6
Місцеві органи влади	8,6	7,2	61,92	D	5
Рейтингові агенції	3,5	4,2	14,7	A	10

*Джерело: [складено автором]*

Розмістимо стейкхолдерів у матрицю, по виявленим групам, табл. 2.22.

*Таблиця 2.22.*

### Матриця «Влада/Інтерес»

Влада	Сильна	Інтерес	
		Низький	Високий
	Слабка	С(підтримувати задоволеність)	D (ключові гравці)
		A(мінімальні зусилля)	B(підтримувати інформованість)

*Джерело: [складено автором]*

Базуючись на дослідженні вище, можна виділити наступні групи стейкхолдерів:

Група А: підприємство майже не застосовує зусиль на дану групу, оскільки вона не становить загрози для підприємства, наявна відсутність заінтересованості та влади. До даної групи віднесено майбутніх працівників.

Група D: підприємство прагне задовольнити насамперед цю групу, тому що саме вона має владу впливати на компанію і вона в цьому зацікавлена. Група D за аналізом вийшла досить масштабною, тому проаналізуємо кожну групу зацікавлених сторін групи.

Клієнти/споживачі: ця група зацікавлена в ефективному функціонуванні

підприємства, оскільки дане підприємство є їхнім джерелом постачання певних груп товарів і відповідно від них залежить прибутковість підприємства.

Постачальники сировини, матеріалів та конструкцій: без товарного забезпечення не буде відбуватись такий процес як торгівля. Отже, постачальники забезпечують наявність товарів, а організація повинна вчасно оплачувати їхню вартість. В свою чергу, постачальники, як і підприємство, зацікавлені в швидкій реалізації товарів, бо від товарообороту залежить їхній прибуток.

Співробітники підприємства та їх об'єднання: експертами визначено цього стейкхолдера як дуже впливового, бо агропромислове виробництво – процес специфічний і знайти висококваліфіковані кадри досить складно. Тому підприємство зацікавлено в їх утриманні.

Державні та фіскальні органи: їх влада посилена високим рівнем корумпованості, нестабільним законодавством, що потребує пристальної уваги до них. Це дозволить нівелювати непередбачувані ризики та фінансові збитки. Крім того, сплата податків впливає на діяльність підприємства, на їх прибутковість, платоспроможність, фінансову стабільність.

Організації фінансової сфери (банки, кредитні спілки): в сфері будівництва від них залежить безперебійність процесу та прибутковість діяльності.

Місцеві органи влади: їх відношення до виробництва та дозвільна діяльність ставить у високу залежність компанію.

Акціонери, інвестори, власники: мають високий інтерес, адже ефективність діяльності підприємства є їх власною прибутковість, впливають через голосування під час прийняття рішень, що впливає на стратегію розвитку підприємства.

В цілому можемо зробити висновок, що підприємства має велику групу стейкхолдерів, від яких залежить ефективність його діяльності, що викликано як специфікою галузі, так і непрозорістю, негнучкістю та корумпованістю в цілому в економічній системі.

Також проведемо SWOT-аналіз, табл 2.23 та 2.24

Таблиця 4.25.

## Кількісна оцінка впливу можливостей та загроз на сильні, слабкі сторони галузі, ТОВ «XXX», 2019 р

		СИЛЬНІ СТОРОНИ			СЛАБКІ СТОРОНИ			Кількісна оцінка можливостей та загроз
		Існування постійного попиту на продукцію	Швидке адаптування до потреб споживача	Енергоефективність, безвідходне виробництво, сталий розвиток	Залежність від кліматичних умов	Коливання розміру прибутку в залежності від цін на сировину	Використання застарілих технологій	
ЗАГРОЗИ	Інфляція	5	3	4	2	4	2	20
	Існування товарів-замінників та поступове зростання їх використання.	5	5	3	1	2	3	19
	Зміни в потребах споживача, нові трендові течії	5	5	4	1	1	4	16
	Негативні демографічні зміни	4	3	1	1	1	1	11
	Соціально-політична та економічна нестабільність	5	4	4	2	2	2	19
МОЖЛИВОСТІ	Можливість розширення асортименту продукції, диверсифікація.	5	4	5	2	2	4	22
	Можливість застосування новітніх технологій	4	5	5	3	3	5	25
	Можливість сталого розвитку та досягнення мінімального рівня собівартості продукції за рахунок безвідходного виробництва.	3	4	5	2	4	5	23
	Розвиток економіки країни	3	3	1	1	2	3	13
Кількісна оцінка сильних та слабких сторін		39	33	32	15	21	29	

## Таблиц

## Формування проблемних полів галузі, ТОВ «XXX», 2019 р

		СИЛЬНІ СТОРОНИ			СЛАБКІ СТОРОНИ		
		Існування постійного попиту на продукцію	Швидке адаптування до потреб споживача	Енергоефективність, безвідходне виробництво, сталий розвиток	Залежність від кліматичних умов	Коливання розміру прибутку в залежності від цін на сировину	Використання застарілих технологій
ЗАГРОЗИ	Інфляція	Розробка стратегії та політики антиінфляційних заходів; Постійне та систематичне маркетингове дослідження ринку, потреб споживачів; Збільшення прибутку за рахунок вторинної продукції, яка є відходом від виробництва основної;			Усунення браку досвідченого персоналу шляхом системи його підготовки та навчання; Реалізація інвестиційних проектів по модернізації чи закупці нового обладнання; Диверсифікація;		
	Існування товарів-замінників та поступове зростання їх використання.						
	Зміни в потребах споживача, нові трендові течії						
	Негативні демографічні зміни						
	Соціально-політична та економічна нестабільність						
МОЖЛИВОСТІ	Можливість розширення асортименту продукції, диверсифікація.	Розвиток галузі на основі впровадження нових технологій, підвищення якості продукції та зниження собівартості. А також розширення асортименту продукції.			Одержання додаткового прибутку від реалізації нової якісної продукції, вивід на ринок конкурентоспроможної продукції.		
	Можливість застосування новітніх технологій						
	Можливість сталого розвитку та досягнення мінімального рівня собівартості продукції за рахунок безвідходного виробництва.						
	Розвиток економіки країни						

Джерело: [47].



## Висновки до розділу 2

Агропромисловий комплекс є однією з найважливіших складових економічних систем переважної більшості всіх країн світу з ринковою економікою. Сприятливому функціонуванню агропромислового комплексу в Україні сприяють інфраструктура, дешева робоча сила, наявність широкої мережі ринків збуту, зростання попиту на продовольчі товари, тощо.

Досліджуване підприємство «XXX» - один з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів в Україні, метою якого є бажання побудувати сильну державу і зміцнити довіру до неї в світі, розкрити потенціал української землі і народу, надихати суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики та розвитку.

Не дивлячись на незначну часту ринку агропромислового виробництва, ТОВ «XXX» залишається єдиним підприємством з-поміж конкурентів з швидкою позитивною динамікою конкурентної позиції.

На підприємстві «XXX» існує так званий «Кадровий голод», оскільки на фоні активної популяризації креативних і технологічних професій, швидкого розвитку ІТ індустрії аграрні професії не є престижними та популярними.

За проведеним аналізом стратегічного управління підприємством можна зробити висновок, що ТОВ «XXX» дотримується завданої місії та цілей у процесі своєї діяльності, проте існують проблеми зони, на які необхідно звернути увагу. Підприємство має велику групу стейкхолдерів, від яких залежить ефективність його діяльності, що викликано як специфікою галузі, так і непрозорістю, негнучкістю та корумпованістю в цілому в економічній системі.

В цілому, підприємство є конкурентоспроможним та швидко зростаючим.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXX»

3.1. Розробка основних стратегічних напрямків забезпечення ефективності діяльності підприємства.

Необхідність вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «XXX» в умовах глобалізації ринку та її адаптації до умов діяльності підприємства, потребує розробки нової стратегічної політики підприємства, спрямованої на подолання виявлених в попередніх розділах недоліків, проблем та упущених можливостей. Концепція вдосконалення системи управління передбачає формування нової стратегічної програми розвитку підприємства.

Після проведення необхідних досліджень, можна зробити висновок, що підприємство практично повністю забезпечено всіма видами ресурсів: матеріальними (комплектуючі для основного виробництва, матеріали для допоміжного виробництва, паливно-мастильні матеріали, запасні частини та ін.), енергетичними (власний біоенергетичний комплекс), фінансовими (як власними, так і залученими) та сировинними. Проблемним аспектом залишаються технічні та людські ресурси.

Технічні ресурси пояснюються невикористанням наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей задля спрощення бізнес-процесів, мінімізації витрат (за рахунок Digital agro system [48].), що входить в місію підприємства.

У компанії просліджується нестача високотехнологічний розробок задля:

- можливості точно і швидко аналізувати максимально можливу кількість чинників, які впливають на врожайність та прибуток компанії, і надавати рекомендації для прийняття раціональних рішень;
- автоматизації процесу збору даних для швидкого і своєчасного їх аналізу;
- спрощення бізнес-процесів

Щодо людських ресурсів, у ТОВ «XXX» існує так званий «кадровий голод». Однак на фоні активної популяризації креативних і технологічних професій,

швидкого розвитку ІТ індустрії аграрні професії не є престижними та популярними. Зазвичай молодь сприймає аграрну сферу стереотипно як низькооплачувану та застарілу роботу, у якій не існує перспектив. Разом з цим постійно зростають і вимоги до потенційних спеціалістів. Необхідно опановувати новими технологіями виробництва сільськогосподарських культур, вміти працювати із інноваційним обладнанням та розумітися на економіці виробництва.

Крім того, у процесі планованого технологічного оновлення з'явиться потреба у нових фахівцях — оператор дрону, GPS-менеджер, диспетчер центру моніторингу, інженер систем із точного землеробства, ГІС-аналітик, фахівець з агромоделювання тощо. Цим професіям не навчають у університеті [49].

Для того щоб агробізнес показував дійсно хороші результати, керівники господарств повинні покладатися не тільки на конкретні області або їх поєднання, а й ретельно підходити до найму. Компаніям потрібні не тільки професіонали з певним рівнем кваліфікації, але і з певною спеціалізацією.

В даний час агробізнесу як і раніше потрібні молоді та перспективні кадри, хоча б тому, що в Україні непросто знайти справді кваліфікованого фахівця. Сучасні молоді люди як і раніше побоюються, що зайнятість в сільському господарстві призведе до високої фізичної активності при низькій заробітній платі. І міська молодь неохоче погоджується працювати в селі. Однак пора відзначити, що агробізнес поступово насичується автоматизованими технологіями, залишаючи лише невелику частину ручної праці.

Саме цими факторами пояснюється вибір людських та технічних ресурсів як проблемної складової підприємства.

Також необхідно звернути увагу на можливості до диверсифікації продукції, оскільки у основної продукції підприємства — цукру є сталий товар-замінник — підсолоджувачі.

Проведемо оцінку товару замітника та визначимо ступінь його впливу на діяльність підприємства.

Таблиця 3.1

**Аналіз товару-замінника продукції ТОВ «XXX», цукор, 2019 р.**

№ з/п	Товари-замінники	Відносна ціна замінника, %	Можливі нецінові фактори заміщення	Схильність покупців до використання замінника
1	Цукрові замінники	2350	присутні	низька

*Джерело: [складено автором]*

За даними таблиці визначаємо, що вподобання споживачів, та розвиток орієнтації на здорове харчування поки що не дуже суттєво впливають на стан ринку, оскільки обсяги виробництва даної продукції незначні, проте попит стрімко зростає. Переважна кількість продукції є імпоротною. Проведемо аналіз існуючої продукції на українському ринку (табл. 3.2.)

Таблиця 3.2.

**Показники вирощування і реалізації стевії з різних країн, 2019 р.**

Показник	Листя стевії		
	Китайський	Парагвайський	Український
Вміст дитерпенових глікозидів, %	8-11	до 14	до 20
Наявність сапонінів і флавоноїдів	немає	є	є
Ціна за 1 кг, долл.	6,3-9,5	6,5-9	8-9
Затарювання	лист пресований у тюках по 50 кг	лист у мішках по 10 кг	лист у поліетиленових мішках
Якісні показники: - побурілих листків, % - вміст шкідливих речовин, % - мікробіологічні показники - вміст вологи, %	до 16 до 0,1 зустрічаються 12	до 12 норма норма до 10	до 8 норма норма до 10

*Джерело: [50]*

Отже, листя, яке вирощується в Україні є якіснішим, оскільки Китай вирощує листя стевії (гібрид), що не містить сапоніни та флавоноїди. При тому, якісніше українське листя не є більш дорогим ніж імпортне, а тому можна зробити висновок

що при реалізації української стевії на внутрішньому ринку їй конкурентів немає. Величезна частка імпорту пояснюється невеликою пропозицією українських невеликих виробників, які не можуть погасити існуючий попит на ринку.

В Україні щорічно вирощується близько 40 т цієї культури. Реальна ж потреба становить приблизно 200 т сухого листа стевії [51].

Також наведемо динаміку щодо виробництва цукру та цукрозамінників та їх прогноз на наступні 3 роки, рис.3.1.

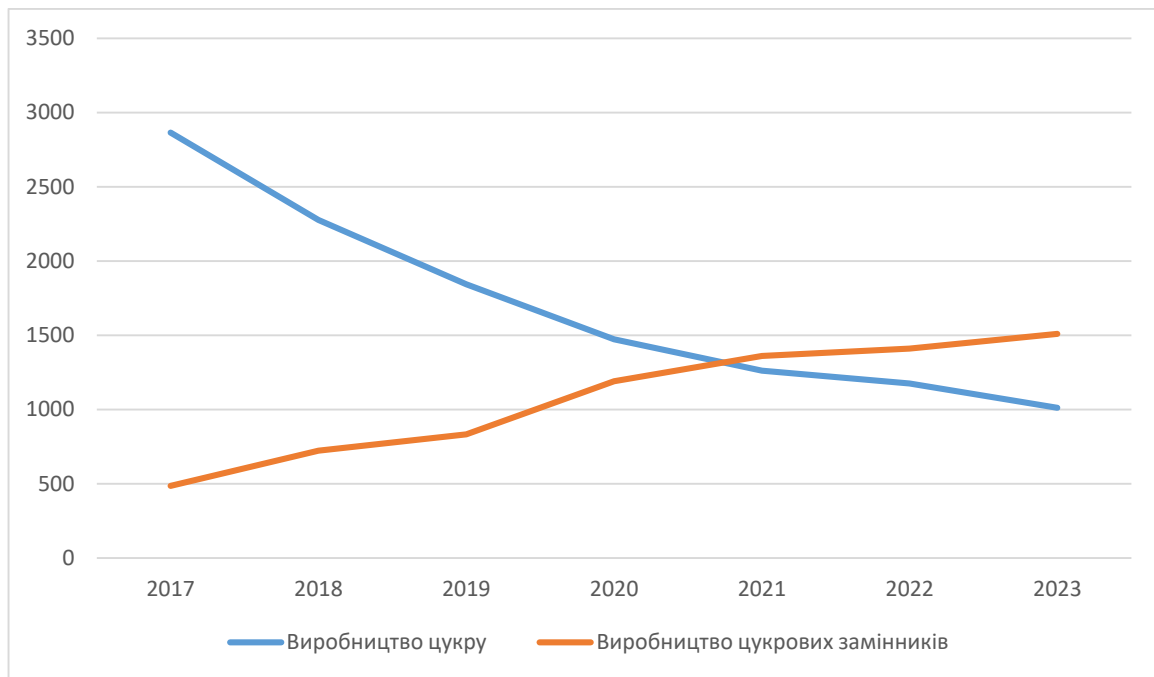


Рис.3.1. Динаміка виробництва цукру та цукрових замінників в Україні 2017-2023 рр., тис.тонн [52].

Отже, при коригуванні системи стратегічного управління на підприємстві варто сконцентрувати увагу на таких проблемах:

- недостатнє інвестування в новітні технології та інновації;
- нестача кваліфікованого персоналу унаслідок несприятливих демографічних тенденцій;
- ігнорування широких можливостей диверсифікації виробництва.

Завершальним кроком дослідження стане формування таблиці виявлених проблем та підведення шляхів рішення до кожної з них, табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

**Виявлені проблеми ТОВ «XXX» та шляхи їх рішення**

Виявлена проблема	Шляхи рішення
Нестача високотехнологічного обладнання	Впровадження діджиталізації на підприємство, створення абсолютно оцифрованого підприємства, використання розробок роботизації підприємства, тощо.
Невикористання наявного високотехнологічного потенціалу	
Зростання технологічної прірви між досліджуваним підприємством та іншими, більш успішними на ринку.	
Нестача кадрів, а особливо високопрофесійних.	Постійні тренінги наявного персоналу, підвищення їх кваліфікації, спрямування розвитку співробітників відповідно розвитку сучасних тенденцій на ринку, співпраця з відповідними університетами, стажування, тощо.
Ігнорування поступового спаду попиту на основну продукцію підприємства та можливостей до виробництва потенційно-успішного товарозамінника.	Створення нової позиції продукту на підприємстві – натурального цукрозамінника, який зможе давати ефективний врожай за наявних природніх умов у країні. Наприклад, стевії.

*Джерело: [складено автором]*

3.2. Вибір стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності ТОВ «XXX».

Стратегія підприємства, виражає, в цілому, призначення підприємства, те, як компанія хоче на практиці реалізувати своє призначення і направлення руху та розвитку компанії.

Тому при розробці стратегії управління підприємством необхідно опиратись на місію підприємства, «Стати високотехнологічною інноваційною компанією в Україні з пізнаванням у всьому світі брендом і бездоганною репутацією, привабливу для

акціонерів та партнерів, яка виробляє продукцію найвищої якості для найвибагливіших споживачів і надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику. А також у процесі своєї діяльності дотримуватись принципів сталого розвитку, як з економічної, так і з екологічної та соціальної сторони» .

Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити ряд стратегій розвитку підприємства. Нам необхідно вибрати ті з них, які найбільше наблизять підприємство до виконання місії, яка перед ним стоїть, табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

**Вибір оптимальних стратегій розвитку ТОВ «XXX»**

Стратегія		Цілі			Оцінка
		Мінімізація витрат	Концентрація уваги на інноваційно-технічному розвитку	Сталий розвиток	
Стратегія лідерства по витратам		8/0,5	8/0,4	6/0,1	7,8
Стратегія диверсифікації	продуктова	5/0,1	7/0,4	6/0,6	6,9
	сервісна	2/0,1	2/0,6	2/0,3	2
	персонал	7/0,2	7/0,4	8/0,4	7,4
	імідж	1/0,1	1/0,2	1/0,7	1
Стратегія фокусування		1/0,1	1/0,1	1/0,8	1

*Джерело: [складено автором]*

При заповненні матриці використовуємо дві шкали оцінок: перша характеризує ступінь досягнення цілей організації при використанні даної стратегії (шкала від 1 до 10); друга характеризує ймовірність виконання стратегії в рамках наявної мети (шкала від 0 до 1).

Отже, очевидними лідерами за таблицею стають: стратегія лідерства по витратам, продуктова стратегія диверсифікації та диференціація персоналу. Розпишемо про конкретні заходи по їх реалізації і табл.3.2.

Таблиця 3.4.

## Стратегії та заходи їх реалізації для ТОВ «XXX»

Стратегії	Локальні стратегії	Конкретні заходи по реалізації
Стратегія лідерства по витратам	Підвищення технологічних можливостей підприємства	Безвідходне виробництво
	Спрощення бізнес-процесів	Інвестування в інноваційне технологічне обладнання, Digital agro system.
	Раціоналізація персоналу на підприємстві	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, створення навчальних програм та тренінгів
Стратегія диверсифікації: продуктова	Розробка нового товару	Створення нової позиції – стевії, яка є основним товаром-замінником головної продукції підприємства - цукру. Введення на ринок більш якісного та дешевого цукрозамінника, ніж представлений на ринку.
Стратегія диверсифікації: персонал	Забезпечення підприємства необхідними кадрами та високий ступінь їх кваліфікації.	Тренінг персоналу, який здійснює свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів
		Найм персоналу задля задоволення потреб підприємства у зв'язку з появою нового технологічного обладнання

*Джерело: [складено автором]*

Отже, внесення змін до політики, практики і процедур реалізації стратегії на ТОВ «XXX» передбачає розробку та реалізацію нової стратегічної програми, яка повинна забезпечити:

- задоволення потреб споживачів товарами, які більш повно задовольняють вимогам ринку, ніж товари конкурентів;
- концентрацію уваги на інвестуванні в інноваційне технічне обладнання задля забезпечення зростання обсягів агровиробництва, спрощення бізнес-процесів в підприємстві та мінімізувати ризики корупції.



- необхідною кількістю кваліфікованого персоналу з постійною підтримкою його розвитку
- досягнення сталого агровиробництва з невисокою собівартістю завдяки інвестиціям у технології.
- розвиток підприємства шляхом добровільного внесення зусиль в соціальну, економічну і екологічну сфери, пов'язані з діяльністю і досягненням стратегічних цілей.

ТОВ «ХХХ» найбільший виробник цукру в Україні. Проте тенденції змінюються і попит на цукрозамінники стрімко зростає. Нині активно пропагується здоровий спосіб життя, правильне харчування та уникання цукру. Оскільки, доведено, що цукор сприяє численним захворюванням, включаючи діабет 2 типу. Звичайно, на даний момент підсолоджувачі не можуть повністю замінити цукор з деяких технічних причин, адже для випічки, наприклад, стевія поки не дозволена [53, 54].

Очікується, що впровадження додаткової позиції стевії в виробництво допоможе зробити якісний ривок в розвитку нішового виробництва, адже стевію вирощують переважно дрібні фермери, та ціна на продукт перевищує ціну на звичайний цукор в середньому у 2350%. Також дрібним фермерам надзвичайно важко самостійно запровадити необхідні міжнародні стандарти та пройти низку бюрократичних процедур, щоб розпочати експорт. Попит на стевію дуже високий, зокрема, в європейському союзі. Якісне листя за кордоном готові купувати дорожче \$10 тис. за тонну.

Звісно, вирощування та переробка стевії — досить трудомісткий процес. Необхідно вкласти чималі кошти у теплиці, краплинне зрошення, сушку, розфасовку, однак у цій ніші при виробництві конкурентоспроможної продукції лежать чималі прибутки. За попередніми розрахунками, стевія здатна принести агровиробнику до \$270 тис. з гектара. Попит на природну стевію значно перевищує пропозицію [55].

Підхід науковців Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН, закладений в основу створення ефективної технології вирощування стевії.

Кваліфіковане вирішення питань щодо застосування новітніх селекційних досягнень, ефективних способів використання мінеральних добрив і препаратів захисту рослин, високопродуктивних технічних засобів, дотримання строків та якості виконання технологічних операцій забезпечить перехід до оптимальних технологічних схем виробництва, які дають можливість досягти високих врожаїв і отримати максимальний прибуток від реалізації створеної продукції [56].

Потенційна місткість українського ринку стевії у сухому листі становить 3000 тонн. Реальне вирощування нині становить 60 тонн. [57,58]

В перспективі ємність ринку може розширюватися за рахунок збільшення продуктивності та розширення площ під природнім цукрозамінником.

Даний продукт призначений для внутрішнього аграрного ринку. Споживачами можуть бути підприємства різних категорій і форм господарювання.

Процес впровадження додаткової позиції товару у підприємстві повинен складатись з наступних етапів (рис.3.2.)



Рис. 3.2. Етапи впровадження додаткової позиції товару [складено автором]

Щодо введення нового інноваційного обладнання доцільно звернути увагу на digital-agro систему, яка змінює не тільки бізнес-процеси всередині компанії, а й підвищує ефективність виробництва.

Поки в розвинених країнах світу впроваджували точне землеробство, українські аграрії отримували прибутку завдяки високородючим ґрунтам, але не ефективному господарюванню. Якщо підприємство не прийме рішучих заходів по впровадженню високотехнологічних інновацій, то прірва в розвитку між ним і іншими

підприємствами стане занадто великою, а сьогоднішні конкуренти на українському агроринку - недосяжними.

Використання нових технологій в бізнесі знижує загальні витрати, за допомогою чого збільшується прибуток. Саме завдяки оцифруванню, компанії усвідомлюють, що здатні удосконалюватися в своїй галузі. Таким чином, потрібно менших зусиль, оскільки діджиталізація допомагає подолати бар'єри і легше перейти на новий рівень управління підприємством [59].

Діджиталізація бізнес-процесів в аграрному виробництві дозволить вирішити аграрним компаніям ряд проблем: збереження знань, підвищення ефективності праці і виявлення кращих практик. Діджитал-система допомагає затримати в компанії представників покоління Z, адже їм цікаво працювати і перебувати в цифровому русі. Діджиталізація процесів допомагає в прийнятті управлінських рішень, оскільки дає можливість збирати і зберігати статистику за багато років, аналізувати дані, за якими можна відразу спланувати дії і оперативно відреагувати на виклики [60].

Стратегія впровадження діджиталізації складається з наступних впроваджень:

- визначення базових засад проекту, його економічне обґрунтування;
- залучення зовнішніх партнерів задля створення діджитал системи на підприємстві, яка враховуватиме всі його нюанси та особливості. Прописування чіткого завдання (планування, операційне управління, моніторинг та мобільні додатки) та відкриття тендеру. Участь як українських (ELEKS <https://eleks.com/>), так і міжнародних компаній («Діджитал Агро», «ІнфоБіз»);
- створення єдиної діджитал-платформи на підприємстві, розробка мобільних додатків, системи моніторингу та планування;
- закупівля та облаштування полів, робочої техніки та офісів необхідним обладнанням програмно-апаратного комплексу: дрони, сенсори, метеостанції, зйомки супутника, API, тощо;
- внесення в систему базової інформації про поля, їх місцезнаходження, контур, склад ґрунту, історія їх експлуатації;

- формування карт-завдань для техніки з збереженням історії: як здійснювався посів в цьому році, чи додавалися добрива, як треба сіяти в наступному: справа наліво або зліва направо, північ-південь чи захід-схід, тощо;
- розбивання полів на «зони продуктивності»;
- найм внутрішньої ІТ команди.
- збір урожаю;
- моніторинг та коригування виробничого плану [61].

За допомогою агросистеми підприємство зможе вирішувати всі практичні завдання в одному інтерфейсі і використовувати накопичені агрономічні знання і сучасні технології в області ґрунтознавства, раціонально використовувати техніку, тощо.

Як було висвітлено раніше, у підприємстві існує кадровий голод, що пов'язано з несприятливими демографічними показниками, «відтоку мізків», непопулярністю праці в агропромисловості для нового покоління та зростаючий рівень необхідної кваліфікації.

Стратегія управління персоналом включає в себе:

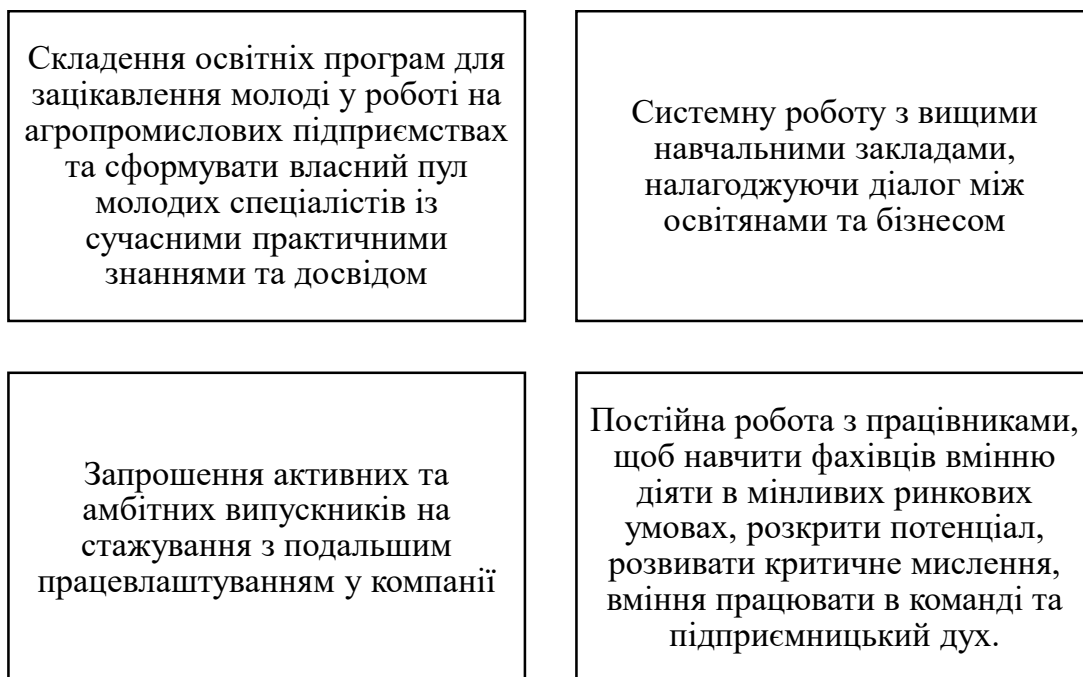


Рис.3.3. Складові стратегії управління персоналом.

Зазначені дії не лише допоможуть випускникам отримати потужний кар'єрний старт і престижні робочі місця, а компанії — поповнити команду перспективними співробітниками, а й мають соціальну цінність для компанії— отримуючи стабільну та перспективну роботу, молодь залишається у країні, розвиває її потенціал та економіку. Тобто компанія відповідає ще одній цінності своєї діяльності – сталому розвитку.

Отже, узагальнимо запропоновані напрямки розвитку стратегічного управління ТОВ «XXX» в табл.3.5.

*Таблиця 3.5.*

**Ключові напрямки та отримані результати стратегій ТОВ «XXX», 2020-2022 рр.**

Ключові напрямки	Планований результат
Підвищення технологічних можливостей підприємства	Мінімізація витрат, підвищення ефективності виробництва, подальший розвиток системи безвідходного виробництва, спрощення бізнес-процесів.
Забезпечення підприємства необхідними висококваліфікованими кадрами	Раціоналізація чисельності персоналу, підвищення кваліфікації, подолання «кадрового голоду»
Розробка нового товару	Подолання конкуренції з товаром-замінником, шляхом впровадження такого товару у виробництво. Введення на ринок більш якісного та дешевого цукрозамінника, ніж представлений на ринку. Збільшення прибутку та іміджу.
Вдосконалення кадрової політики	Приток молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя, підтримання іміджу підприємства як такого, що базується на принципах сталого розвитку.

*Джерело: [складено автором]*

Вивчення стану ТОВ «XXX» показало, що підвищення ефективності діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, кадри та технічне забезпечення.

Важливим аспектом дослідження стратегічного управління є розробка та обґрунтування рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи його функціонування на підприємстві.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним. Тому одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену інформацію.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотного зв'язку.

Головна мета стратегічного контролю - сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів робіт, що виконуються, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

У загальному вигляді процес контролю в рамках ТОВ «XXX» включає наступні етапи:

#### Формування системи параметрів, які контролюються

- Щодо введення нової позиції товару: відповідність обсягам реалізації та актуальних цін, рентабельність, рівень попиту, позиція з-поміж конкурентів
- Щодо підвищення кваліфікації працівників: продуктивність праці, рівень витрат
- Щодо впровадження новітніх технологій: обсяги виробництва, витрати, людські ресурси, тощо

#### Проведення контрольної оцінки

#### Прийняття рішень за результатами контролю

Рис.3.4. Етап процесу контролю за реалізації стратегії на ТОВ «XXX» [62].

Однак далеко не всі відхилення від контрольних стандартів варто усувати. В окремих випадках самі стандарти можуть виявитися нереальними. З цієї причини контроль може вказувати на необхідність перегляду обраних контрольних стандартів. Причому, як і у випадку з коригувальними діями різного типу, необхідність радикального перегляду контрольних стандартів (убік підвищення або зниження)

може бути симптомом проблем, що виникають або в процесі контролю, або в процесі планування.

При реалізації стратегії з вирощуванням додаткової позиції продукції рекомендацією є звернення до Інституту біоенергетичних культур і цукрових буряків НААН, оскільки саме там можливо отримати інноваційну технологію з високоефективного вирощування стевії саме в Україні.

Модель інтенсивної технології включає складний комплекс:

- сучасні селекційні досягнення по створенню більш ефективних сортів, які стимулюють розвиток природного цукрозамінника. Продуктивність сортів української селекції, особливо новітнього їх покоління має потенціал урожайності стевії на рівні 2 т/га і більше. Насіння нових сортів є не тільки носієм генетичного потенціалу сорту, а й важливим елементом інтенсивної технології вирощування стевії, визначається стабільністю й адаптивністю до умов вирощування;

- нові підходи з використання агротехнічних і хімічних засобів та взаємопов'язаних механізованих технологічних процесів; максимальна біологізація технологічного процесу: використання в якості органічного добрива подрібненої соломи попередника, висів культурсидератів (гірчиці, олійної редьки), переважне застосування агротехнічних і біологічних заходів боротьби зі шкідниками, хворобами та бур'янами, збереження культурної родючості ґрунту шляхом дотримання науково-обґрунтованого чергування культур в сівозміні тощо;

- оптимізація витрат матеріально-грошових засобів та скорочення загальних витрат за рахунок високої якості робіт, дотримання оптимальних строків їх виконання, підвищення рівня глікозидів у листі й урожайності, зменшення втрат урожаю шляхом високоякісного регулювання техніки та раціональної організації виробничих процесів;

- ефективна система організаційно-економічних заходів та багатопланова контрактовотехнологічна система.

Завдяки комплексності нової інтенсивної технології вирощування стевії забезпечуються високі показники урожайності при мінімальних витратах матеріально-грошових засобів і праці. Нова інтенсивна технологія, завдяки високій ефективності, дозволяє розширити межі вирощування природного цукрозамінника у традиційних трьох кліматичних зонах: центральний лісостеп, південь та західні регіони України.

Інноваційна інтенсивна технологія універсальна для індивідуальних та корпоративних виробників, а також для переробників та виробників – стевіозиду, екстрактів та іншої продукції.

Інтенсивна технологія вирощування стевії забезпечує

- стабільно прогнозований врожай на рівні 1,5-2 т сухого листя з 1 га;
- дохідність виробництва в умовах складної неврегульованої політики в державі;
- підвищення якості сировини;
- завантаження переробників якісною сировиною [63].

Таким чином, інтегрована система організаційно-економічних заходів з використанням контрактно-технологічного механізму відносин забезпечує трансфер інноваційних продуктів та продукції стевії на ринку.

### 3.3. Прогнозування ефективності реалізації запропонованих впроваджень.

Для вирішення проблеми пріоритетності інвестування у запропоновані проекти першим кроком є визначення економічної ефективності кожного із заходів, запропонованого до впровадження на підприємстві в середньому на 3 роки вперед. Менеджмент зацікавлений у економічному результаті, який може отримати підприємство внаслідок інвестування у певний захід чи групу заходів.

Оскільки, запропонована стратегія включає в себе 4 різних напрямки, оцінимо ефективність кожного.

1. Розробка нового товару – цукрозамінник стевія.



#### Ризики:

- проблеми з вирощуванням якісного насіння і отримання розсади;
- існування конкуренції з дешевшими штучними цукрозамінниками.

#### Запланована вигода:

– Соціальна ефективність: в результаті розробки та освоєння в межах проекту високоефективних моделей вирощування стевії, глибоких структурних і якісних змін буде створено стабільну базу для функціонування виробництва екологічно чистої продукції. Так, згідно з проектом, за 1 рік створюються нові робочі місця та підвищиться кваліфікація кадрів у зв'язку з необхідністю експлуатації складної техніки, застосуванням хімічних речовин та вирішення стандартних агротехнічних проблем. В подальші 2 роки соціальна ефективність буде в факторі зростання вживання натуральних екологічно чистих цукрозамінників, а отже і зростання лояльності покупців до підприємства. Позиціонування підприємства як відповідального перед суспільством та екологією.

– Імідж підприємства: на протязі наступних 3 років підвищення пізнаванності бренду, за рахунок поступової появи нових логістичних зав'язків та високої якості продукту;

– Страхування від збитків: існування широкої диверсифікації продукції в агропромислових підприємствах працює як захист від збитків. Оскільки за умови неврожайності одного виду продукції, інший вид витягне компанію. Неврожайність та природні умови є непередбачуваним фактором, тому тенденція актуальна на всі подальші 3 роки функціонування підприємства.

– Екологічний стан: екологія стевії як природного підсолоджувача полягає у мінімальному застосуванні отрутохімікатів та хімічних засобів, раціональному використанню факторів довкілля; зменшенню негативного впливу на природні ресурси. Дає ефект на 1 рік впровадження даної позиції на підприємстві, далі лише підтримуюча позиція[64].

- Для фінансово-економічного стану:

Потенційна місткість українського ринку стевії у сухому листі становить 3000 тонн. Реальне вирощування нині становить 60 тонн. В перспективі ємність ринку може розширюватися за рахунок збільшення продуктивності та розширення площ під природнім цукрозамінником. Урожай обліковується в сухому листі, яке є сировиною для одержання екстрактів (сиропів) – вижимки на дистильованій воді з концентрацією 60%.

Приблизний обсяг фінансування протягом 3х років становить 53 900 тис. грн.

Розглянемо організацію виробництва інноваційної продукції при середній світовій ціні (Без ПДВ) 250 грн. (9 \$ / кг) за 1 кг сухого листа (табл. 3.6).

*Таблиця 3.6.*

#### **Вихідні дані вирощування стевії**

Площа, га	Урожайність т/га	Валовий збір сировини, т	Сухе листя стевії, т	Вартість сухого листа стевії, грн/т
50	20	1000	100	250 000

*Джерело: [64]*

Для залучення підприємців в дану сферу діяльності важливе значення має фінансовий прогноз. Структура витрат наведена в табл.3.7. Прогнозування фінансових результатів здійснюється у фінансовому плані, табл. 3.8.

*Таблиця 3.7.*

#### **Структура витрат запропонованого проекту**

Структура витрат	Ціна, тис, грн
Теплиці з системою зволоження	2170
Краплинне зрошення	300
Сушка	780
Розфасовка	900
Оплата праці	1 500
Енергетичні та водні ресурси	100
Добрива	1000

*Джерело: [складено автором]*

Далі проведемо розрахунок прогнозу фінансових результатів вирощування стевії, табл.3.8.

Таблиця 3.8.

**Прогноз фінансових результатів вирощування стевії (тис. грн.), 2020-2022**

**рр.**

Показник	Рік, тис.грн			Усього Тис, грн., %
	2020	2021	2022	
Виручка від реалізації сухого листа(100 тонн/рік)	25 000	25 000	25 000	75 000
Витрати на виготовлення листа стевії	6 750	6 750	6 750	20 250
Прибуток	18 250	18 250	18 250	54750
Рентабельність	97,3	97,3	97,3	97,3

*Джерело: [складено автором]*

За розрахунками термін окупності інноваційного продукту становитиме:

$$17968750/18250000 = 1 \text{ рік}$$

В Україні є потенціал зростання виробництва та реалізації стевії. Про це свідчить запропонований Інститутом інноваційного провайдингу НААН інноваційний бізнес-проект з вирощування стевії на основі нової інтенсивної технології вирощування стевії, який є перспективним і прибутковим, із терміном окупності витрат 1 рік. Проект є перспективним, его середньорічна реалізація принесе понад 718 250 тис грн. з 50 га в рік при рентабельності виробництва 91%.

**2. Впровадження digital-agro системи.**

Ефективність такого впровадження буде оцінюватись на прикладі успішного впровадження аналогічного проекту на підприємстві АТ «Кернел»

Запланована вигода:

– Соціальна ефективність: створення нових робочих місць, притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та поліпшення якості життя.

– Імідж підприємства: існування підприємства на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на розвиток;

– Екологічний стан: щоденний моніторинг стану ґрунту дозволить вирощувати більш здорові рослини, що дають більше врожаю. Це означає, що на їх вирощування знадобиться не тільки менше води, але і шкідливих хімічних елементів - стимуляторів росту;

– Для фінансово-економічного стану:

Наведемо динаміку змін показників АТ «Кернел» після впровадження аналогічної діджиталізації, табл.3.9.

*Таблиця 3.9.*

**Динаміка зміни виробничих показників АТ «Кернел» після впровадження діджиталізації, 2016 р.**

Показники	Динаміка, % 1 рік	Динаміка, % 2 рік	Динаміка, % 3 рік
Поточні показники врожайності	+15	+20	+25
Обсяг використовуваних ресурсів	-5	-7	-10
Помилка фахівців	-10	-12	-15
Продуктивність техніки	+5		
Витрати на паливно-мастильні матеріали	-2	-5	-

*Джерело: [37]*

Програмування посівних комплексів (сівалок) дозволяють знизити кількість висіяних насіння, забезпечити рівномірні сходи і запланований урожай. Іноді врожайність культури знижується, коли насіння висівається занадто багато, і вони розташовані дуже близько один до одного. Це також призводить до їх перевитрати в розрахунку на га землі. Завдяки незагущеним посівам приріст врожаю існує на рівні 2%, а також економить близько 3-5 євро на гектар за рахунок ефективного використання посівного матеріалу.

Площа посівів кукурудзи в 2016 році трохи зменшилася (на 2,5 га), а врожайність зросла на 26%.

Термін окупності технологій не перевищує одного-двох виробничих сезонів.

Приклад: бюджет проекту управління земельним банком для компанії з 10 000 га становить близько \$ 30 000. При цьому після впровадження системи економічний

ефект перевищує \$ 300 000. Площі 550 га використання змінних норм внесення добрив при посіві дозволяє заощадити до 20 т аміачної селітри (при ціні 7000 грн / т це 140 тис. Грн). При використанні даних по рельєфу поля, можна регулювати кількість посівного матеріалу. Наприклад, при засіву 100-гектарної поля за фіксованою нормі потрібно 7,5 млн насіння. Використовуючи диференційовані норми, кількість зменшується до 7 млн. Насіння, зекономленої різницею можна засіяти ще майже 7 га [65].

### 3. Підвищення кваліфікації існуючих робітників.

Запланована вигода:

Соціальна ефективність: можливість горизонтального та вертикального просування по посаді, освоєння нових професій, безболісна адаптація працівників до нового виду техніки [66].

– Для фінансово-економічного стану:

Відомо, що при проходженні підвищення кваліфікації продуктивність праці на одного працівника зростає в середньому на 20%, тобто :

$$90000 \cdot 1,2 = 108\,000 \text{ тис грн.}$$

$$108\,000 - 90\,000 = 18\,000 \text{ тис. грн.}$$

Вартість навчання/людину = 1335 грн [67]. Припустимо, що 5000 працівників (у зв'язку з впровадженням високотехнологічного обладнання) пройдуть підвищення кваліфікації, тобто витрати становитимуть 6 675 тис.грн. Економічний ефект = 18 000- 6 675 = 11325 тис. грн лише в перший рік.

Розрахуємо приблизні витрати та економічні ефекти на наступні 2 роки також. Вважаємо, що впровадження нової позиції товару на ринку, потреба в висококваліфікованих кадрах та програми залучення нових працівників дозволять підвищувати кількість працівників в підприємстві в середньому на 300 чол.

Таблиця 3.10.

**Розрахунок економічного ефекту від впровадженого проекту, 2020-2023  
рр.**

Роки	Продуктивність праці	Кількість працівників	Вартість навчання/ людина	Вартість навчання, тис.грн.	Економічний ефект, тис.грн.
2020	+20%	5000	1335	6675	11325
2021		5300		7075	13023
2022		5600		7476	14976,5
2023		5900		7876	17222,9

*Джерело: [складено автором]*

Отже, з розрахованих вище ефективностей від запропонованих проектів можна зробити висновок, що всі проекти є вигідними та доцільними в економічному та соціальному планах. Також жодна планована зміна не суперечить головній місії підприємства, а навпаки, стає ще однією ланкою до її здійснення.

Побудуємо діаграму Ганта для зображення графіку основних робіт щодо діджиталізації досліджуваного підприємства, рис.3.5.

Завдання	01.2021	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01.2022
Визначення базових засад проекту													
Залучення зовнішніх партнерів													
Створення єдиної діджитал-платформи													
Закупівля техніки та облаштування полів													
Внесення в систему базової інформації про поля													
Формування карт-завдань для техніки													
Розбивання полів на «зони продуктивності»													
Найм внутрішньої ІТ команди													
Збір урожаю													
Моніторинг та коригування виробничого плану													

Рис.3.5.Діаграма Ганта щодо діджиталізації підприємства, 2021-2022 рр.

Узагальнено вищесказане у таблиці наведеній нижче, 3.11.

Таблиця 3.11.

**Опис запропонованих змін стратегії та їх ефективності**

Складові стратегії	Соціальна ефективність	Імідж підприємства	Економічна ефективність	Екологічний стан
Виробництво стевії	— створюються нові робочі місця та підвищиться кваліфікація кадрів у зв'язку з необхідністю експлуатації складної техніки, застосуванням хімічних речовин та вирішення стандартних агротехнічних проблем.	— підвищення пізнаваності бренду, за рахунок нових логістичних зав'язків та високої якості продукту;	Проект є перспективним, його середньорічна реалізація принесе понад 718 250 тис грн. з 50 га в рік при рентабельності виробництва 91%.	екологія стевії як природного підсолоджувача полягає у мінімальному застосуванні отрутохімікатів та хімічних засобів, раціональному використанню факторів довкілля; зменшенню негативного впливу на природні ресурси
Діджиталізація	створення нових робочих місць, притік молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників та поліпшення якості життя	— існування підприємства на ринку як високотехнологічного та орієнтованого на розвиток;	Поточні показники врожайності: +15-25% Обсяг використовуваних ресурсів: -10% Помилка фахівців: -15% Продуктивність техніки: +5% Витрати на паливно-мастильні матеріали: -5%	— щоденний моніторинг стану ґрунту дозволить вирощувати більш здорові рослини, що дають більше врожаю. Це означає, що на їх вирощування знадобиться не тільки менше води, але і шкідливих хімічних елементів - стимуляторів росту;
Підвищення кваліфікації існуючих робітників	можливість горизонтального та вертикального просування по посаді, освоєння нових професій, безболісна адаптація працівників до нового виду техніки		Економічний ефект = 18 000-6 675 =11325 тис. грн лише в перший рік.	

Джерело: [складено автором]

Отже, з проведених досліджень можна зробити висновок, що запропонована стратегія та окремі її складові мають позитивний соціальний, економічний, екологічний ефект та сприяють формуванню сприятливого іміджу досліджуваного підприємства.



### Висновки до розділу 3

Необхідність вдосконалення системи стратегічного управління ТОВ «XXX» в умовах глобалізації ринку та її адаптації до умов діяльності підприємства, потребує розробки нової стратегічної політики підприємства, спрямованої на подолання виявлених в попередніх розділах недоліків, проблем та упущених можливостей.

Після проведення необхідних досліджень, можна зробити висновок, що підприємство практично повністю забезпечено всіма видами ресурсів, проблемним аспектом залишаються технічні та людські ресурси.

Технічні ресурси пояснюються невикористанням наявного потенціалу існуючих високотехнологічних можливостей задля спрощення бізнес-процесів, мінімізації витрат, що входить в місію підприємства. Задля вирішення проблеми було запропоновано впровадження сучасної Digital agro system. Термін окупності технологій не перевищує одного-двох виробничих сезонів, прогноз поточних показників врожайності зростає з 15 % до 25% за 3 прогнозованих роки, а обсяг використовуваних ресурсів з 5 до 10%

Щодо людських ресурсів, у ТОВ «XXX» існує так званий «кадровий голод». Крім того, у процесі планованого технологічного оновлення з'явиться потреба у нових фахівцях. Вирішення проблеми полягає у складенні освітніх програм, співпрацю з вищими навчальними закладами, проведенням тренінгів та постійному вдосконаленні персоналу, стажування та співпраця з амбітними випускниками аграрних університетів, тощо. Економічний ефект такого впровадження становитиме близько 1 1325 тис. грн лише в перший рік.

Також необхідно звернути увагу на можливості до диверсифікації продукції, оскільки у основної продукції підприємства – цукру є сталий товар-замінник – підсолоджувачі. Виробництво стевії допоможе зробити якісний ривок в розвитку нішового виробництва. Проект є перспективним, его середньорічна реалізація принесе понад 718 250 тис грн. з 50 га в рік при рентабельності виробництва 91%.

## ВИСНОВКИ

Значення вироблення стратегії управління, що дозволяє сільськогосподарському підприємству виживати в конкурентній боротьбі надзвичайно велике. В умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але і виробляти стратегію управління, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються в зовнішнім середовищі.

На основі проведеного дослідження щодо питань стратегічного управління розвитком аграрних формувань АПК можна зробити наступні висновки:

- сутність стратегічного управління процесом забезпечення ефективності діяльності підприємством полягає у створенні взаємозв'язку місії з основними цілями підприємства в сучасних мінливих умовах, тобто здійснення прогностичного управління з розробленням напрямків функціонування підприємства. Правильний аналіз та вибір відповідної стратегії – запорука успішного функціонування підприємства та завоювання ніші, у якій воно знаходиться;
- практична реалізація функцій стратегічного управління здійснюється з використанням системи методів стратегічного управління. Одним із загальноприйнятих методів аналізу поточної ситуації на підприємстві є SWOT-аналіз. До сучасних інструментів стратегічного управління також можна віднести Agile-менеджмент та Scrum. У створенні стратегії управління підприємством важливим методом є побудова конкурентної карти ринку. Необхідністю для формування стратегії управління підприємством є аналіз стейкхолдерів підприємства;
- стратегія сільськогосподарського підприємства в конкурентному середовищі передбачає знання сутності стратегічного аналізу, здатність визначати місію сільськогосподарського підприємства, оцінювати та контролювати реалізацію стратегії, як основи для розробки та впровадження ефективної політики в ринкових умовах. У сучасних економічних умовах питання стратегічного управління та планування діяльності сільськогосподарських підприємств практично не знайшли

застосування. Керівники сільськогосподарських формувань ставляться до питань стратегічного управління формально і в переважній більшості випадків не використовують сучасні технології стратегічного управління;

- агропромислова галузь України створює 12% валової доданої вартості країни та є основою для формування бюджету секторів державної економіки. В основному українські агропромислові підприємства займаються рослинництвом, вирощуючи в основному зернові та технічні культури. Позитивним фактором у агропромисловому комплексі України є зростання популярності тенденції до органічного виробництва;

- після проведення аналізу внутрішнього середовища ТОВ «XXX» можна зробити висновок, що підприємство практично повністю забезпечено всіма видами ресурсів, проблемним аспектом залишаються технічні та людські ресурси. На підприємстві «XXX» існує так званий «Кадровий голод», наявні технічні можливості не використовуються підприємством у повній мірі;

- система стратегічного управління ТОВ «XXX» є на рівні «вище середнього», оскільки все ще існують прогалини у її функціонуванні – незадовільна забезпеченість кадрами та їх якістю, застарілість техніки, невикористання можливостей успішної диверсифікації та ігнорування існуючих тенденцій попиту на ринку;

- надано способи подолання виявлених проблем та обґрунтовано їх ефективність для підприємства в середньому на 3 роки після впровадження. Вирішення проблеми недосконалості технічної складової підприємства – впровадження сучасної Digital agro system. Подолання кадрової проблеми – співпраця з вищими навчальними закладами, проведення тренінгів та постійне вдосконалення персоналу, стажування та співпраця з амбітними випускниками аграрних університетів;

- надано рекомендації щодо реалізації запропонованого проекту, а саме складення системи стратегічного контролю на підприємстві та використання

інноваційних розробок Інституту біоенергетичних культур та цукрових буряків НААН задля максимально ефективної технології виробництва та використання новітніх сортів стевії;

– з розрахованих ефективностей від запропонованих проектів можна зробити висновок, що всі проекти є вигідними та доцільними в економічному та соціальному планах. Також жодна планована зміна не суперечить головній місії підприємства, а навпаки, стає ще однією ланкою до її здійснення.

Проведене дослідження допомогло набути та розширити вже існуючі знання, застосовувати їх на практиці, розставити пріоритетні напрямки у навчанні і цілях які необхідні для продовження професійної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. – К.: Центр навч. літ-ри, 2019.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. - К., 2002. - с. 302., с. 52-56
3. Сутність стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] // Освіта.UA. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13374/>.
4. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації [Електрон- тронний ресур]/ Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна, А. П. Грінько. – Х. : ХДУХТ, 2017.
5. Осовська, Г. В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська. - К. : Кондор, 2003. - 556 с.
6. Рульєв В. А. Менеджмент/В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с., с.83
7. Головні етапи процесу стратегічного управління [Електронний ресурс] // Освіта.UA. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13825/>.
8. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко. – Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2010. – 279 с.
9. Методологічні основи стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=698>.
10. Метод SWOT аналізу в стратегічному управлінні [Електронний ресурс] // PowerBranding. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/>

11. Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами [Електронний ресурс] / О. О. Романенко // Економічний нобелівський вісник. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2015/14.pdf>.
12. AGILE – гнучка система управління проектами [Електронний ресурс] // 4brain. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://4brain.ru/blog/agile/>.
13. Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук // Всеукраїнська науково-практична конференція "Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін". – 2020.
14. Горбашко Е. А. Менеджмент якості и конкурентоспособности– СПб. : ГУЗФ, 1998. – 207 с. – С. 7.
15. Кіндрацька Г. І. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації / Г. І. Кіндрацька, О. А. Білик. – Львів: Актуальні проблеми економіки. 2017. – 12 с.
16. Поплавська В. О. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства / В. О. Поплавська. // Хмельницький національний університет. – 2015. – С. 56–70.
17. Сапельнікова Н. Л. Сутність стратегічного управління [Електронний ресурс] / Н. Л. Сапельнікова // ДонДУУ. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm\\_2016\\_3\\_9%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/Nzhm_2016_3_9%20(3).pdf).
18. Стратегічний менеджмент. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
19. Артеменко Л. П. Особливості стратегічного управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Л. П. Артеменко, О. Я. Шиліпук // Всеукраїнська науково-практична конференція "Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституціональних змін". – 2020.

20. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз / П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с., с. 10
21. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2012. – 182 с., с. 37
22. Данюк К. О. Стан та перспективи розвитку агропромислового комплексу України / К. О. Данюк. – Мелітополь: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного,, 2017.
23. Які культури були найбільш рентабельними у 2019 році [Електронний ресурс] // Агроном. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.agronom.com.ua/yaki-kultury-buly-najbilsh-rentabelni-u-2019-rotsi/#:~:text=%D0%9E%D0%BA%D1%80%D1%96%D0%BC%20%D0%B2%D0%>
24. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] // ukrstat.gov.ua. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [www.ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
25. ХХХ-Київ [Електронний ресурс] // Досьє. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://thepage.ua/dossier/astarta-kyiv>.
26. Електронний ресурс] // ХХХ АПХ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/>
27. Річний звіт 2019 р. [Електронний ресурс] // ХХХ АПХ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/files/uploads/05aa506b00850e6e053d10b98af73e5e.pdf>
28. ХХХ [Електронний ресурс] // Elevatorist. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://elevarist.com/kompanii/138-astarta-kyiv>.
29. ХХХ [Електронний ресурс] // ua-region. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ua-region.info/19371986>.
30. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства / С. В. Корягіна. – Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. – С. 21.].

31. Річний звіт 2018 р. [Електронний ресурс] // XXX АПХ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/files/uploads/2539e1b1ae6dc6666f11f65aeeba5dc7.pdf>.
32. YouControl ТОВ "XXX" [Електронний ресурс] // YouControl. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/ru/>.
33. Менеджмент компанії [Електронний ресурс] // XXX АПХ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/page/3>.
34. Звіт зі сталого розвитку 2019 [Електронний ресурс] // XXX АПХ. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/files/uploads/2539e1b1ae6dc6666f11f65aeeba5dc7.pdf>.
35. XXX [Електронний ресурс] // tripoli. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://tripoli.land/companies/astarta-kiev>.
36. USDA: Soybean [Електронний ресурс] // USDA. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://usdasearch.usda.gov/search?utf8=%E2%9C%93&affiliate=usda&query=soy+3%25>.
37. Хвостова Н. А. Як Кернел долає кадровий голод на своїх потужностях [Електронний ресурс] / Н. А. Хвостова // LandLord. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/yak-kernel-dolaye-kadroviy-golod-na-svoyi-potuzhnostyah/>.
38. PEST-аналіз: що це таке і як його навести в прикладах? [Електронний ресурс] // УП. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://upr.ru/article/pest-analiz-hto-eto-takoe-i-kak-ego-provesti-na-primerah/>
39. Слідом за молочною продукцією Росія погрожує заборонити українські солодощі [Електронний ресурс] // НЗ. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/economics/vsled-za-molochnoy-produkciey-rossiya-ugrozhayet-zapretit-ukrainskie-sladosti-5253.html>.
40. Ukraine and the WTO [Електронний ресурс] // WTO. – 2020. – Режим



доступу до ресурсу: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/ukraine\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/ukraine_e.htm).

41. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами [Електронний ресурс] / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 109-116. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>

42. Заставнюк О. О. Аналіз інструментів стратегічного планування [Електронний ресурс] / О. О. Заставнюк. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf>.

43. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

44. Чухлата Ж. М. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. М. Чухлата // МГУ. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/133978-298772-1-PB%20(1).pdf).

45. Кіндрацька І. О. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс] / І. О. Кіндрацька // ЛП. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: [http://vlp.com.ua/files/42\\_4.pdf](http://vlp.com.ua/files/42_4.pdf).

46. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства / С. Л. Демиденко. – Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2015. – 132 с.

47. SWOT-аналіз [Електронний ресурс] // Calltought. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/>.

48. Діджитал Агро - лідер цифрової трансформації сільського господарства [Електронний ресурс] // Діджитал Агро. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://digitalagro.ru/>.

49. ТОП-10 нових професій в українській промисловості [Електронний ресурс] // Сьогодні. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:

<https://economics.segodnya.ua/ua/economics/business/rabota-v-vek-robotov-v-ukrainskoy-promyshlennosti-poyavlyayutsya-novye-professii-1059555.html>.

50. Показники вирощування і реалізації стевії [Електронний ресурс] // науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://agroexpert.ua/stevia-solodka-virobnica-nisa/>.

51. Стевія дає до \$ 270 тисяч прибутку на гектарі [Електронний ресурс] // AgroPortal. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/na-stevii-mozhno-zarabotat-do-270-tysyach-na-gektare/>

52. Панасенко Н. Л. Аналіз динаміки показників виробництва цукру в Україні та аналітичні прогнози його розвитку [Електронний ресурс] / Н. Л. Панасенко // Регіональна економіка. – 2019.

53. Як заробити на глобальній війні з цукром [Електронний ресурс] // IHODI. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.ihodl.com/investment/2017-08-15/kak-zarabotat-na-globalnoj-vojne-s-saharom/>.

54. Встеверяє: на гектарі стевії можна заробити до \$ 270 тис. [Електронний ресурс] // AgroDay. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ru.agroday.com.ua/2018/10/23/otkuda-korny-rastut-na-gektare-stevyy-mozhno-zarabotat-do-270-tys/>.

55. Українські виробники стевії створюють асоціацію [Електронний ресурс] // LandLord. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/prybutok-270-tys-z-1-ha-ukrainski-vyrobnyky-stevii-stvoriuiut-asotsiatsiiu/>.

56. Новицький А. О. Обґрунтування бізнес-можливостей інноваційного проекту з виробництва стевії як природного цукрозамінника [Електронний ресурс] / А. О. Новицький // Інноваційна економіка. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [file:///C:/Users/olyas/Downloads/inek\\_2014\\_2\\_20.pdf](file:///C:/Users/olyas/Downloads/inek_2014_2_20.pdf).

57. Підсолодити майбутнє [Електронний ресурс] // Zavarnik. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://zavarnik.biz/podslastit-budushhee>.

58. Steviasun [Електронний ресурс] // Steviasun. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <http://steviasun.eu/ua/>.
59. Діджіталізація - запорука успіху сучасного агробізнесу [Електронний ресурс] // Shels. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://shels.com.ua/digitization.htm?sl=UA>.
60. Інформаційне аграрне агентство [Електронний ресурс] // Agravery. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://agravery.com/>.
61. Діджіталізація агросфери [Електронний ресурс] // AGGREK. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://aggeek.net/ru-blog/didzhitalizatsiya-agrosfery>.
62. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
63. Стефанюк В.Й. Стевія в Україні / В.Й. Стефанюк. – 2-е видання, доповнене. – К. : Труд-ГриПол, 2009. – 128 с.
64. Вирощування стевії [Електронний ресурс] // Steviaua. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://stevia.ru/articles/growing/vyrashchivanie-stevii/>.
65. Точне землеробство: українські аграрії вкусили ІТ [Електронний ресурс] // LIGA. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.liga.net/all/it/article/shag-pervuyu-ukrainskie-agrarii-pochuvstvovali-vkus-it>
66. Управління персоналом. Друге видання, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». – 2010. – 308 с.
67. Звіт зі сталого розвитку 2019 [Електронний ресурс] // ХХХ АПХ. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://astartaholding.com/files/uploads/07e490bb8294f09d3f8cfdda3ea3017a.pdf>

## ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс 2017 рік, ТОВ «XXX»

## Активи

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	580 – 590	6 800 – 6 900
первісна вартість	3 800 – 3 900	12 000 – 13 000
накопичена амортизація	3 200 – 3 300	5 100 – 5 200
Незавершені капітальні інвестиції	40 000 – 41 000	100 000 – 110 000
Основні засоби	360 000 – 370 000	370 000 – 380 000
первісна вартість	700 000 – 710 000	790 000 – 800 000
знос	340 000 – 350 000	410 000 – 420 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	690 000 – 700 000	910 000 – 920 000

інші фінансові інвестиції	140 – 150	140 – 150
Довгострокова дебіторська заборгованість	10 – 15	10 – 15
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0

Усього	1 100 000 – 1 200 000	1 400 000 – 1 500 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	30 000 – 31 000	7 800 – 7 900
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	11 000 – 12 000	2 500 – 2 600
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	750 000 – 760 000	63 000 – 64 000
з бюджетом	53 000 – 54 000	55 000 – 56 000
у тому числі з податку на прибуток	0	640 – 650
Інша поточна дебіторська заборгованість	64 000 – 65 000	250 000 – 260 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	950 – 960	14 000 – 15 000
Витрати майбутніх періодів	700 – 710	2 500 – 2 600
Інші оборотні активи	2 000 – 2 100	56 000 – 57 000
Усього	910 000 – 920 000	460 000 – 470 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	80 – 85	0
Фінансово-майновий стан	2 000 000 – 2 100 000	1 800 000 – 1 900 000

## Пасиви

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
-----------------	------------------------------	--------------------------

Зареєстрований (пайовий) капітал	100 000 – 110 000	100 000 – 110 000
Капітал у дооцінках	0	0
Додатковий капітал	0	0
Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-330 000...-320 000	-240 000...-230 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	-230 000...-220 000	-140 000...-130 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	420 000 – 430 000	12 000 – 13 000
Інші довгострокові зобов'язання	340 000 – 350 000	0
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	770 000 – 780 000	12 000 – 13 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1 900 – 2 000	0
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	450 000 – 460 000	430 000 – 440 000

товари, роботи, послуги	49 000 – 50 000	52 000 – 53 000
розрахунками з бюджетом	280 – 290	1 200 – 1 300
у тому числі з податку на прибуток	0	0
розрахунками зі страхування	0	до 10
розрахунками з оплати праці	75 – 80	160 – 170
Поточні забезпечення	0	11 000 – 12 000
Доходи майбутніх періодів	150 – 160	120 – 130
Інші поточні зобов'язання	950 000 – 960 000	1 000 000 – 1 100 000
Усього	1 400 000 – 1 500 000	1 900 000 – 2 000 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 000 000 – 2 100 000	1 800 000 – 1 900 000

## Додаток Б

Баланс 2018 рік, ТОВ «XXX»

## Активи

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	6 800 – 6 900	6 500 – 6 600
первісна вартість	12 000 – 13 000	14 000 – 15 000
накопичена амортизація	5 100 – 5 200	7 800 – 7 900
Незавершені капітальні інвестиції	100 000 – 110 000	100 000 – 110 000
Основні засоби	370 000 – 380 000	1 300 000 – 1 400 000
первісна вартість	790 000 – 800 000	1 300 000 – 1 400 000
знос	410 000 – 420 000	30 000 – 31 000
Інвестиційна нерухомість	0	0
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	910 000 – 920 000	940 000 – 950 000

інші фінансові інвестиції	140 – 150	130 – 140
Довгострокова дебіторська заборгованість	10 – 15	6 000 – 6 100
Відстрочені податкові активи	0	0
Інші необоротні активи	0	0
Усього	1 400 000 – 1 500 000	2 400 000 – 2 500 000



Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	7 800 – 7 900	31 000 – 32 000
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2 500 – 2 600	10 000 – 11 000
за виданими авансами	63 000 – 64 000	19 000 – 20 000
з бюджетом	55 000 – 56 000	140 000 – 150 000
у тому числі з податку на прибуток	640 – 650	640 – 650
Інша поточна дебіторська заборгованість	250 000 – 260 000	120 000 – 130 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	14 000 – 15 000	3 200 – 3 300
Витрати майбутніх періодів	2 500 – 2 600	5 400 – 5 500
Інші оборотні активи	56 000 – 57 000	50 000 – 51 000
Усього	460 000 – 470 000	380 000 – 390 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	340 – 350
Фінансово-майновий стан	1 800 000 – 1 900 000	2 800 000 – 2 900 000

### Пасиви

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	100 000 – 110 000	100 000 – 110 000
Капітал у дооцінках	0	720 000 – 730 000
Додатковий капітал	0	0

Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-240 000...-230 000	89 000 – 90 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	-140 000...-130 000	910 000 – 920 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
Довгострокові кредити банків	12 000 – 13 000	13 000 – 14 000
Інші довгострокові зобов'язання	0	13 000 – 14 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	12 000 – 13 000	27 000 – 28 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	0	до 10
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	430 000 – 440 000	12 000 – 13 000

товари, роботи, послуги	52 000 – 53 000	560 000 – 570 000
розрахунками з бюджетом	1 200 – 1 300	1 400 – 1 500
у тому числі з податку на	0	0

прибуток		
розрахунками зі страхування	до 10	1 300 – 1 400
розрахунками з оплати праці	160 – 170	200 – 210
Поточні забезпечення	11 000 – 12 000	11 000 – 12 000
Доходи майбутніх періодів	120 – 130	100 – 110
Інші поточні зобов'язання	1 000 000 – 1 100 000	770 000 – 780 000
Усього	1 900 000 – 2 000 000	1 800 000 – 1 900 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	1 800 000 – 1 900 000	2 800 000 – 2 900 000

## Додаток В

Баланс 2019 рік, ТОВ «XXX»

## Активи

Необоротні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Нематеріальні активи	6 500 – 6 600	8 000 – 8 100
первісна вартість	14 000 – 15 000	19 000 – 20 000
накопичена амортизація	7 800 – 7 900	11 000 – 12 000
Незавершені капітальні інвестиції	34 000 – 35 000	13 000 – 14 000
Основні засоби	1 100 000 – 1 200 000	960 000 – 970 000
первісна вартість	1 200 000 – 1 300 000	1 200 000 – 1 300 000
знос	30 000 – 31 000	260 000 – 270 000
Інвестиційна нерухомість	210 000 – 220 000	140 000 – 150 000
Довгострокові біологічні активи	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	940 000 – 950 000	1 000 000 – 1 100 000
інші фінансові інвестиції	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	45 000 – 46 000	65 000 – 66 000
Відстрочені податкові активи	4 500 – 4 600	6 100 – 6 200
Інші необоротні активи	170 000 – 180 000	230 000 – 240 000
Усього	2 600 000 – 2 700 000	2 400 000 – 2 500 000
Оборотні активи	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.

Запаси	30 000 – 31 000	1 800 – 1 900
Поточні біологічні активи	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9 000 – 10 000	94 000 – 95 000
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		
за виданими авансами	13 000 – 14 000	3 000 – 3 100
з бюджетом	100 000 – 110 000	1 800 – 1 900
у тому числі з податку на прибуток	640 – 650	1 800 – 1 900
Інша поточна дебіторська заборгованість	140 000 – 150 000	2 500 – 2 600
Поточні фінансові інвестиції	0	0
Гроші та їх еквіваленти	3 200 – 3 300	480 – 490
Витрати майбутніх періодів	5 400 – 5 500	5 600 – 5 700
Інші оборотні активи	30 000 – 31 000	2 900 – 3 000
Усього	340 000 – 350 000	110 000 – 120 000
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	2 600 – 2 700
Фінансово-майновий стан	2 900 000 – 3 000 000	2 500 000 – 2 600 000

### Пасиви

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	100 000 – 110 000	250 000 – 260 000
Капітал у дооцінках	450 000 – 460 000	340 000 – 350 000
Додатковий капітал	610 000 – 620 000	680 000 – 690 000

Резервний капітал	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-450 000...-440 000	-250 000...-240 000
Неоплачений капітал	0	0
Вилучений капітал	0	0
Усього	720 000 – 730 000	1 000 000 – 1 100 000
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Відстрочені податкові зобов'язання	130 000 – 140 000	87 000 – 88 000
Довгострокові кредити банків	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	160 000 – 170 000	210 000 – 220 000
Довгострокові забезпечення	0	0
Цільове фінансування	0	0
Усього	300 000 – 310 000	290 000 – 300 000
Поточні зобов'язання і забезпечення	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	26 000 – 27 000	59 000 – 60 000
Поточна кредиторська заборгованість за:		
довгостроковими зобов'язаннями	40 000 – 41 000	39 000 – 40 000
товари, роботи, послуги	560 000 – 570 000	1 700 – 1 800
розрахунками з бюджетом	1 400 – 1 500	3 500 – 3 600
у тому числі з податку на прибуток	0	0

розрахунками зі страхування	1 300 – 1 400	1 000 – 1 100
розрахунками з оплати праці	200 – 210	130 – 140
Поточні забезпечення	11 000 – 12 000	10 000 – 11 000
Доходи майбутніх періодів	100 – 110	90 – 95
Інші поточні зобов'язання	770 000 – 780 000	1 100 000 – 1 200 000
Усього	1 900 000 – 2 000 000	1 200 000 – 1 300 000
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0
Фінансово-майновий стан	2 900 000 – 3 000 000	2 500 000 – 2 600 000

## Додаток Г

## Фінансові результати 2017 рік, ТОВ «ХХХ»

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	290 000 – 300 000	860 000 – 870 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	260 000 – 270 000	720 000 – 730 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	37 000 – 38 000	130 000 – 140 000
збиток	0	0

Інші операційні доходи	230 000 – 240 000	340 000 – 350 000
Адміністративні витрати	290 000 – 300 000	190 000 – 200 000
Витрати на збут	15 000 – 16 000	13 000 – 14 000
Інші операційні витрати	180 000 – 190 000	430 000 – 440 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	0	0
збиток	220 000 – 230 000	160 000 – 170 000
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	640 – 650	3 000 – 3 100
Інші доходи	410 000 – 420 000	650 000 – 660 000
Фінансові витрати	49 000 – 50 000	81 000 – 82 000



Втрати від участі в капіталі	140 – 150	1 600 – 1 700
Інші витрати	60 000 – 61 000	300 000 – 310 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	88 000 – 89 000	100 000 – 110 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	88 000 – 89 000	100 000 – 110 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0

Сукупний дохід	88 000 – 89 000	100 000 – 110 000
----------------	-----------------	-------------------

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	4 600 – 4 700	3 600 – 3 700
Витрати на оплату праці	220 000 – 230 000	140 000 – 150 000
Відрахування на соціальні заходи	20 000 – 21 000	15 000 – 16 000
Амортизація	76 000 – 77 000	72 000 – 73 000
Інші операційні витрати	170 000 – 180 000	450 000 – 460 000
Разом	490 000 – 500 000	690 000 – 700 000

## Додаток Д

## Фінансові результати 2018 рік, ТОВ «ХХХ»

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	410 000 – 420 000	290 000 – 300 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	360 000 – 370 000	260 000 – 270 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	51 000 – 52 000	37 000 – 38 000
збиток	0	0

Інші операційні доходи	280 000 – 290 000	230 000 – 240 000
Адміністративні витрати	360 000 – 370 000	290 000 – 300 000
Витрати на збут	10 000 – 11 000	15 000 – 16 000
Інші операційні витрати	220 000 – 230 000	180 000 – 190 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	0	0
збиток	250 000 – 260 000	220 000 – 230 000
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	5 900 – 6 000	640 – 650
Інші доходи	580 000 – 590 000	410 000 – 420 000

Фінансові витрати	16 000 – 17 000	49 000 – 50 000
Втрати від участі в капіталі	8 600 – 8 700	140 – 150
Інші витрати	88 000 – 89 000	60 000 – 61 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	220 000 – 230 000	88 000 – 89 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	220 000 – 230 000	88 000 – 89 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	870 000 – 880 000	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	870 000 – 880 000	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після	870 000 – 880 000	0

оподаткування		
Сукупний дохід	1 100 000 – 1 200 000	88 000 – 89 000

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	6 500 – 6 600	4 600 – 4 700
Витрати на оплату праці	220 000 – 230 000	220 000 – 230 000
Відрахування на соціальні заходи	25 000 – 26 000	20 000 – 21 000
Амортизація	180 000 – 190 000	76 000 – 77 000
Інші операційні витрати	160 000 – 170 000	170 000 – 180 000
Разом	600 000 – 610 000	490 000 – 500 000

## Фінансові результати 2019 рік, ТОВ «ХХХ»

Фінансові результати	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	500 000 – 510 000	410 000 – 420 000
Чисті зароблені страхові премії	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	440 000 – 450 000	360 000 – 370 000
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	0	0
Валовий:		
прибуток	58 000 – 59 000	51 000 – 52 000
збиток	0	0

Інші операційні доходи	370 000 – 380 000	280 000 – 290 000
Адміністративні витрати	310 000 – 320 000	360 000 – 370 000
Витрати на збут	5 900 – 6 000	10 000 – 11 000
Інші операційні витрати	290 000 – 300 000	220 000 – 230 000
Фінансовий результат від операційної діяльності:		
прибуток	0	0
збиток	170 000 – 180 000	250 000 – 260 000
Дохід від участі в капіталі	0	0
Інші фінансові доходи	290 000 – 300 000	5 900 – 6 000
Інші доходи	19 000 – 20 000	580 000 – 590 000
Фінансові витрати	71 000 – 72 000	16 000 – 17 000

Втрати від участі в капіталі	0	8 600 – 8 700
Інші витрати	28 000 – 29 000	88 000 – 89 000
Фінансовий результат до оподаткування:		
прибуток	34 000 – 35 000	220 000 – 230 000
збиток	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	55 000 – 56 000	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0	0
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	89 000 – 90 000	220 000 – 230 000
збиток	0	0

Сукупний дохід	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	870 000 – 880 000
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0
Інший сукупний дохід	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	870 000 – 880 000
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	870 000 – 880 000

Сукупний дохід	89 000 – 90 000	1 100 000 – 1 200 000
----------------	-----------------	-----------------------

Елементи операційних витрат	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Матеріальні затрати	6 300 – 6 400	6 500 – 6 600
Витрати на оплату праці	170 000 – 180 000	220 000 – 230 000
Відрахування на соціальні заходи	24 000 – 25 000	25 000 – 26 000
Амортизація	280 000 – 290 000	180 000 – 190 000
Інші операційні витрати	98 000 – 99 000	160 000 – 170 000
Разом	580 000 – 590 000	600 000 – 610 000